

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**El comercio offline y online del sector retail en Latinoamérica:
análisis de la convergencia en una estrategia omnicanal adaptada al
perfil y comportamiento de compra del consumidor**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

RODRÍGUEZ TRUJILLO, Ana Lizbeth
ROMERO TRIGOSO, María Paula

Asesoradas por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, enero de 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
1.Planteamiento del problema de investigación	2
2.Pregunta de investigación y objetivos de investigación	4
2.1. Pregunta de investigación.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	4
2.3. Objetivo General	4
2.4. Objetivos específicos.....	4
3.Justificación.....	5
4.Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1.Comercio <i>offline</i>	7
1.1. Clasificación de los sistemas de ventas del comercio <i>offline</i>	8
1.2. Características diferenciadoras del comercio <i>offline</i>	10
1.3. Implicancias estratégicas de la implementación del comercio <i>offline</i>	11
1.4. Aspectos favorables del comercio <i>offline</i>	13
1.5. Retos del comercio <i>offline</i>	16
2.Comercio <i>online</i>	17
2.1. Tipos de comercio <i>online</i>	18
2.2. Características diferenciadoras del comercio <i>online</i>	19
2.3. Implicancias estratégicas de la implementación del comercio <i>online</i>	21
2.4. Aspectos favorables del comercio <i>online</i>	23
2.5. Retos del comercio <i>online</i>	25
3.Análisis comparativo entre el comercio <i>offline</i> y el comercio <i>online</i>	26
3.1. Factores similares entre el comercio <i>offline</i> y <i>online</i>	26
3.2. Factores divergentes entre el comercio <i>offline</i> y <i>online</i>	28
4.Estrategia de comercio omnicanal.....	35
4.1. Distinción entre estrategia multicanal y omnicanal.....	37

4.2.	Distinción entre canal cruzado y omnicanal.....	37
4.3.	Proceso de implementación de la estrategia omnicanal	38
4.4.	Implicancias estratégicas de la implementación de la estrategia omnicanal	40
4.5.	Aspectos favorables de la estrategia de comercio omnicanal	43
4.6.	Retos de la estrategia omnicanal	46
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL		49
1.	Situación actual del comercio <i>online</i> , <i>offline</i> y la estrategia omnicanal en América Latina	49
2.	Determinantes del perfil del consumidor latinoamericano en el sector retail	51
2.1.	Factores Culturales del consumidor latinoamericano.....	51
2.2.	Factores Sociales del consumidor latinoamericano.....	53
2.3.	Factores Personales del consumidor latinoamericano.....	55
2.4.	Factores Psicológicos del consumidor latinoamericano.....	55
3.	Proceso de compra del consumidor latinoamericano.....	57
3.1.	Reconocimiento de la necesidad del consumidor latinoamericano.	57
3.2.	Búsqueda de información del cliente latinoamericano.....	58
3.3.	Evaluación de las alternativas del cliente latinoamericano.	59
3.4.	Decisión de compra del cliente latinoamericano.....	60
3.5.	Comportamiento post compra del cliente latinoamericano.	61
4.	Uso de la estrategia omnicanal por parte de las empresas del sector retail en Latinoamérica. 61	
4.1.	Caso Falabella: uso de la estrategia omnicanal en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México.....	62
4.2.	Caso Grupo Éxito: uso de la estrategia omnicanal en Colombia.	64
4.3.	Caso Walmart: uso de la estrategia omnicanal en México y Centroamérica.	66
4.4.	Caso SAME: uso de la estrategia omnicanal en Argentina.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		72
REFERENCIAS		75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de los sistemas de Comercialización	9
Tabla 2: Principales diferencias entre el canal <i>online</i> y <i>offline</i>	35
Tabla 3: Diferencias entre los conceptos de las estrategias de canales de comercio	36
Tabla 4: Estrategia omnicanal de Falabella, Grupo Éxito, Walmart, Inditex, SAME	71



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de implementación de la estrategia omnicanal.....	38
Figura 2: Determinantes claves en la elección de una marca local en Latam.....	51
Figura 3: Indicadores económicos claves de compra en Latam 2019.....	53
Figura 4: Proceso de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail.....	57



RESUMEN EJECUTIVO

Históricamente, el comercio *offline* ha tenido prevalencia en Latinoamérica, lo cual se debe, principalmente, a factores económicos, sociales y culturales (Kantar, 2019), como el nivel de ingresos de la región, la infraestructura y nivel de confianza del latinoamericano. Sin embargo, en los últimos años, el comercio online ha cobrado mayor importancia, debido al mayor uso del internet y a la disposición del cliente latinoamericano a realizar compras por canales digitales (Statista & United Nations citado en BlackSip, 2019); pese a esto, la región muestra una penetración del comercio online muy por debajo de regiones como América del Norte y Europa (Statista citado en BlackSip, 2019), lo cual puede ser atribuido al perfil particular del consumidor latinoamericano.

En este contexto, la estrategia de comercio omnicanal se presenta como una opción para atender a este cliente, beneficiándose de las características del comercio *online* y *offline* al crear una experiencia holística para generar una propuesta de valor que se adapte al perfil específico de este. En este sentido, la presente investigación busca analizar de qué manera el comercio *online* y *offline* logran converger en una estrategia de comercio omnicanal que atiende al perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail.

Para esto, la presente investigación se basa en una revisión teórica y empírica de factores relevantes para la estrategia omnicanal, lo cual permite el desarrollo de un marco teórico para el análisis de los casos de éxito de empresas del sector retail que aplican la estrategia omnicanal en Latinoamérica.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el cliente retail latinoamericano pasa por un proceso de sofisticación, volviéndose cada vez más exigente y utilizando, de manera indistinta, el canal que se adapte mejor a sus necesidades; lo cual ocasiona que este utilice tanto el canal *offline* y *online* para obtener información sobre el producto y/o servicio, evaluar sus alternativas de compra, transmitir sus preguntas y/o comentarios, realizar la compra y canalizar su nivel de satisfacción.

Ante la convivencia del comercio *offline* y *online* en el proceso de compra del cliente latinoamericano, la estrategia omnicanal se vuelve una alternativa atractiva para el retailer y el cliente; esto se evidencia en la existencia de casos de éxito en el uso de esta en la región, como Falabella y el Grupo Éxito.

En este sentido, la presente investigación busca responder cómo el comercio *online* y *offline* logran converger en una estrategia de comercio omnicanal que atiende al perfil y comportamiento del consumidor latinoamericano en el sector retail. Para esto, en el marco teórico, primero, se presenta el comercio *offline* y *online*, sus características diferenciadoras, las implicancias estratégicas de su implementación, sus aspectos favorables y retos. Luego de esto, se realiza el análisis de las divergencias y convergencias entre estos dos canales, lo cual permite identificar cómo estos convergen en la estrategia omnicanal. Así, se logra diferenciar a esta estrategia de la multicanal y canal cruzado, explicando las implicancias estratégicas de su implementación, los aspectos favorables y retos. Finalmente, en esta sección, se expone los factores relevantes en la determinación del perfil y comportamiento del cliente en el sector retail.

En base a la teoría desarrollada, en el marco contextual se presentan las características específicas del perfil del cliente latinoamericano y su proceso de compra, con el fin de exponer los casos de éxito de retailers omnicanales en Latinoamérica, los cuales atienden las cinco categorías del retail: comida y cuidado personal, muebles y electrodomésticos, juguetes y hobbies, electrónica de consumo (tecnología), y moda (ropa y calzado); en base a esto, se analiza sus propuestas y cómo atienden a su público objetivo.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones de todo lo anteriormente desarrollado y se plantean recomendaciones respecto al uso de la estrategia omnicanal y para el desarrollo de futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación

La presente investigación tiene como tema principal el comercio online y offline del sector retail en Latinoamérica y cómo estos convergen en una estrategia omnicanal adaptada al perfil del consumidor latinoamericano.

Actualmente, Latinoamérica tiene una participación cercana al 8% de los compradores de bienes y servicios a través de canales digitales a nivel mundial, habiendo tenido un crecimiento entre el 6% y el 11% en los últimos 5 años (Statista, 2019 citado en BlackSip, 2019), siendo este mayor al de regiones como Norteamérica y Europa. En relación al sector retail, la región ha tenido un crecimiento aún más acelerado con tasas cercanas al 20% (Statista, 2019 citado en BlackSip, 2019); sin embargo, las ventas en el sector retail del comercio electrónico de la región solo representan el 1.9% de monto mundial (Statista, 2019 citado en BlackSip, 2019), pese a ser una de las regiones con mayor población.

Este crecimiento del comercio *online* en el sector retail de Latinoamérica se debe, principalmente, al aumento de la tasa de penetración del internet en los países de la región, la cual ha crecido en 15% entre los años 2013-2019, aumentando el número total de internautas (Statista & United Nations, 2019 citado en BlackSip, 2019). El aumento del número de usuarios de internet, también, se relaciona con que “el apetito del consumidor por navegar en línea es más fuerte en regiones en desarrollo y los latinoamericanos son compradores en línea entusiastas” (Nielsen, 2014, s/p); esto genera que los consumidores potenciales por el canal *online* hayan aumentado y tengan mayor disposición a hacer uso de plataformas digitales para comprar.

No obstante, los altos niveles de crecimiento del comercio online en la región, esta sigue teniendo baja participación a nivel mundial, debido a que el comercio *offline* continúa siendo el canal de compra más utilizado. Esto se debe a diversos motivos, siendo uno de los principales la falta de confianza en los métodos de pago (Kantar, 2019), pues los compradores no gustan de compartir su información personal y financiera en plataformas *online*. Así mismo, la creciente popularidad de las tiendas en formato de descuento y de conveniencia representa una barrera para el crecimiento del comercio *online*, ya que estos canales tienen tasas de crecimiento entre el 3% y 5% en tan solo dos años (Kantar, 2019), debido a la preferencia del consumidor por la cercanía geográfica, los precios más bajos y el contacto directo con el vendedor; así como, la

disponibilidad de espacios y condiciones favorables para la logística. En adición, según Kantar (2019), la cultura de tocar los productos antes de comprar es también un factor favorable para el comercio *offline*, ya que prefieren conocer las dimensiones y características reales del producto y no basar su decisión de compra en las especificaciones presentadas en las plataformas digitales.

La elección entre el canal *online* y *offline* se explica, primordialmente, por las diferencias existentes entre estos; siendo las principales, según Trenz (2015), las siguientes: la transparencia de la información, las interacciones entre los actores involucrados en el proceso de compra y la estructura de costos. Estas diferencias generan que el comportamiento de compra del consumidor, la estrategia para competir entre empresas y la administración de sus costos a fin de ser eficientes, difieran según la elección de un canal comercial u otro.

A pesar de las diferencias mencionadas entre los dos canales, en Latinoamérica se percibe que existe una convergencia entre los dos canales generando así que las organizaciones utilicen una estrategia omnicanal para atender las necesidades de su público objetivo. Esta estrategia consiste en la búsqueda de creación de eficiencias y explotación de sinergias entre los dos canales (Trenz, 2015), por lo que las organizaciones buscan llegar a su público objetivo utilizándolos y adaptando las tendencias globales al perfil único de este, a la vez que se benefician de avances tecnológicos como las plataformas digitales que le permiten ampliar su alcance. Actualmente, en Latinoamérica, la estrategia omnicanal, también conocida como new retail, está siendo impulsada por empresas de comercio electrónico que incursionan en espacios físicos y por minoristas tradicionales que combinan ofertas *online* y *offline*.

A partir de lo desarrollado en esta sección, el presente trabajo plantea como problema de investigación a la falta de conocimiento sobre cómo, a pesar de las diferencias entre los dos canales, la convergencia del comercio *online* y *offline* en una estrategia omnicanal busca atender el perfil y proceso de compra particular del consumidor latinoamericano. Esto constituye un problema, ya que, actualmente, la mayoría de estudios- Trenz (2015), Zhe y Kato (2007)- se centra en las diferencias entre los dos canales dejando a un lado la posibilidad de usarlos complementariamente a fin de crear valor para los clientes, mediante la oferta de servicios adicionales, y para las empresas, a través de su impacto en la estructura de costos y su alcance de mercado. Así mismo, esto genera que en Latinoamérica las empresas no logren aprovechar los beneficios de tendencias globales como el e-commerce al no encontrar un formato aplicable a su contexto local, ocasionando así que no se logre tener el alcance de otras regiones y los beneficios que esto conlleva.

En base a lo mencionado, la presente investigación busca aportar a la resolución del problema descrito mediante el análisis de los dos tipos de estrategias comerciales a partir de una visión estratégica y de marketing; con el fin de dar a conocer la existencia de una oportunidad, mediante la cual las empresas se pueden beneficiar de los dos canales logrando adaptarse a las necesidades de sus clientes y aprovechando las tendencias digitales para ampliar su alcance.

2. Pregunta de investigación y objetivos de investigación

A partir de lo presentado en la sección anterior, esta investigación tiene la siguiente pregunta de investigación y los correspondientes siguientes objetivos:

2.1. Pregunta de investigación

¿Cómo el comercio *online* y *offline* logran converger en una estrategia de comercio omnicanal que atiende al perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la definición de comercio *online* y *offline*, sus factores divergentes, implicancias estratégicas de su implementación, aspectos favorables y retos potenciales?
- ¿Qué es estrategia de comercio omnicanal y cuáles son sus implicancias estratégicas de su implementación, aspectos favorables y retos?
- ¿Cuáles son las características relevantes del perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail?
- ¿Cómo es utilizada la estrategia de comercio omnicanal en el sector retail en Latinoamérica para atender el perfil y comportamiento de compra de sus consumidores?

2.3. Objetivo General

Analizar de qué manera el comercio *online* y *offline* logran converger en una estrategia de comercio omnicanal que atiende al perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail

2.4. Objetivos específicos

- Definir comercio *online* y *offline*, sus factores divergentes, implicancias estratégicas de su implementación, aspectos favorables y retos potenciales

- Definir la estrategia de comercio omnicanal, implicancias estratégicas de su implementación, aspectos favorables y retos
- Presentar las características relevantes del perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail
- Describir cómo la estrategia de comercio omnicanal en el contexto del sector retail en Latinoamérica atiende el perfil y comportamiento de compra de su consumidor

3. Justificación

La presente investigación pretende aportar a las ciencias de la gestión al profundizar en el conocimiento respecto a la estrategia omnicanal del sector retail, que combina el comercio *online* y *offline*, para atender al consumidor latinoamericano.

El tema del comercio *online* en el contexto Latinoamericano resulta de importancia debido a que, mediante la tecnología que este implica, “tiene por fin último mejorar la calidad y la productividad de los recursos y del capital humano” (Barrientos, 2017, p. 48); por lo que la implementación del comercio *online* es el nuevo reto de Latinoamérica generando que las organizaciones tengan que reformular su estrategia para adaptarse a este y seguir atrayendo a su público objetivo. Sin embargo, el comercio *offline*, a diferencia de otras regiones, sigue siendo de gran importancia en la elección del canal de compra por parte de los clientes, lo que implica que las organizaciones deban estructurar una estrategia que rescate los beneficios de los dos canales comerciales previniendo situaciones de canibalización y pérdidas de sinergias. Esto constituye un mayor reto para las organizaciones que buscan seguir las tendencias globales de comercio, pero son conscientes del perfil único de los consumidores latinoamericanos.

Así mismo, este reto se vuelve aún más imperativo en el sector retail, ya que este es el sector con mayor cantidad de consumidores finales al englobar cinco grandes categorías: comida y cuidado personal, muebles y electrodomésticos, juguetes y hobbies, electrónica de consumo (tecnología), y moda (ropa y calzado) (BlackSip, 2019); por lo que al atender las principales necesidades de los clientes, las empresas de este sector se deben adaptar a la nueva forma de comercialización a fin de mantenerse competitivas en el mercado y obtener mayores ingresos brindando un servicio adaptado a sus clientes.

En este contexto, la presente investigación, a partir de una revisión teórica y de casos, busca exponer cómo el comercio *offline* y *online* pueden complementarse para atender las necesidades particulares del consumidor latinoamericano contrario a la visión de incompatibilidad que se podría tener entre estos dos tipos de comercio.

4. Viabilidad

Por un lado, con respecto a la viabilidad para cumplir con los objetivos de la investigación, estos se cumplirán a partir de revisiones teóricas y prácticas. Para la definición de comercio *online*, *offline* y estrategia omnicanal, se tomará como referencia publicaciones realizadas en Estados Unidos y España, al ser estas regiones líderes del comercio *online* y contar con variedad de casos que permiten la profundización de conceptos; así, se utilizarán autores como Nelsin (2006), Trenz (2015), Alqahtani, Al- Badi & Mayhew (2012), *Elsevier* (2014); estas publicaciones presentan conceptos, teorías y análisis de estos.

Con respecto a las referencias del sector *retail* en Latinoamérica, se utilizarán estudios de casos aplicados en su mayoría en los países de México, Brasil, Colombia y Argentina. Por lo tanto, se tendrán investigaciones de mercado publicadas por Nielsen, el *e-commerce* Institute de Latinoamérica al mundo, la empresa de información Kantar Worldpanel, la Cámara de Comercio de Lima y revisiones de estudios anteriores.

Por otro lado, con respecto a los recursos humanos y de tiempo, se cuenta con la disponibilidad de horarios para desarrollar la presente investigación, considerando la revisión de datos y análisis que esta requiere.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se busca definir los principales conceptos que serán utilizados a lo largo de la investigación, por lo que se cumplirán con los tres primeros objetivos específicos de esta, a partir de la revisión teórica de diversos autores, el análisis, búsqueda de complementariedad y contraste entre estos.

En primer lugar, se definirá los conceptos de comercio *offline* y *online*, sus características, implicancias de su implementación, beneficios y retos de cada uno de ellos; para esto, se utilizará un esquema similar para presentar la información relacionada al comercio *offline* y *online*, a fin de facilitar la lectura y el posterior análisis. Luego, se presentarán las similitudes y los factores divergentes entre estos dos canales de comercio, a fin de mostrar en la siguiente sección, cómo a pesar de las diferencias, logran converger en una estrategia omnicanal. En segundo lugar, luego de que se tenga en claro estos conceptos, se definirá la estrategia omnicanal, implicancias, beneficios y riesgos potenciales. Finalmente, se presentarán las características relevantes del perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector *retail*.

Esto permitirá tener fundamento teórico para el desarrollo del tercer capítulo de la presente investigación, en el que se busca centrarse en la estrategia de comercio omnicanal en el sector retail de Latinoamérica y cómo atiende al perfil y necesidades particulares de su consumidor.

1. Comercio *offline*

En esta sección, se describe el comercio *offline*; esto implica mencionar las características de este canal, las implicancias de su implementación, y los beneficios y retos que presenta.

El término comercio *offline* no cuenta con una definición exacta, pues este término se ajusta al contexto al cual cada autor opta otorgarle. Para la presente investigación, el comercio *offline* estará asociado a la definición de punto de venta físico, siendo la definición de Martínez la que se asemeja más a lo que se pretende abordar en la investigación. El autor define el punto de venta físico como “el centro convergente de los intereses particulares de todos los actores comerciales” (2005, p. 6). En ese sentido, el punto de venta se convierte en un lugar en donde el consumidor tiene el interés de buscar más información sobre un producto, la calidad, y los precios, así como el vendedor busca obtener una mayor rentabilidad dando a conocer los productos que comercializa. Además, el mismo autor lo define como:

Un lugar físico de intercambio comercial [...] capaz de generar y transmitir emociones, sensaciones, sentimientos y experiencias, crear ambientes socioculturales, agudizar los sentidos con el objetivo último de favorecer la compra, el hábito de consumo e incluso la lealtad hacia la enseña del establecimiento (Martínez, 2005, p. 5).

A partir de esta definición, el punto de venta físico no solo es un establecimiento en donde se realiza un proceso de compra y venta de un bien y/o servicio, sino que también busca crear una relación más sólida con el cliente mediante la aplicación de estrategias de marketing. La implementación de estas estrategias tendrá como fin generar experiencias de compra en los consumidores dentro de los establecimientos, de tal forma, que generen que el consumidor regrese y vuelva a comprar en la tienda. Por un lado, Ontiveros refuerza este concepto presentando el punto de venta como “espacios destinados a exhibir la mercadería para potenciales compradores, así como excede el concepto de lugar de intercambio de productos o servicios para humanizarse: es un espacio lleno de vida” (2011, p. 235).

Para la presente investigación, se considera las dos definiciones propuestas por Martínez (2005), debido a que, si bien la primera definición lo menciona como un lugar de convergencia de intereses, la segunda amplía la perspectiva sobre cómo es visto el punto de venta físico. La idea sobre cómo es visto el punto de venta físico varía según el tipo de formato de esta, lo cual será presentado en la siguiente sección.

1.1. Clasificación de los sistemas de ventas del comercio offline

El comercio offline implica desarrollar un sistema de ventas que consiste en agrupar el sistema de comercialización utilizado, la forma de venta y la elección de los canales de distribución. A la combinación de estos elementos se le conoce también como distribución comercial; por ello, las decisiones entorno a estos elementos dependerá de la estrategia cómo la organización pretende llegar al consumidor final.

A partir de lo mencionado, de Vicuña (1996) menciona que existen múltiples formas de clasificar el sistema de ventas. En primer lugar, según el sistema de comercialización, se clasifican en venta directa al consumidor final, venta al por mayor y venta al detail (ver Tabla 1). En segundo lugar, según la forma de ventas, se dividen en distribución intensiva, exclusiva y selectiva. Finalmente, a partir de la longitud del canal de distribución, se clasifican en circuito directo, corto, largo y super largo.

Tabla 1: Clasificación de los sistemas de Comercialización

<i>Venta directa al consumidor o usuario final</i>			
<i>Venta al por mayor</i>	Al comercio mayorista		
	A agrupaciones de compras de detallistas		
	A sociedades cooperativas de comerciantes		
	A centrales de compras de empresas con sucursales		
	A almacenes de las cooperativas de consumo		
<i>Venta al detail</i>	Detallistas con sede	Venta con establecimiento	Independientes
			Asociados e Integrados
			Venta domiciliaria
	Detallistas sin sede	Venta sin establecimiento	Televenta
			Telemática
			Venta por catálogo
			Internet: comercio electrónico
	Detallistas sin sede	Venta Ambulante	En mercadillos
			Venta callejera, etc

Adaptado de: Vicuña, S. (1996) La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC editorial.

Para la presente investigación, se considera relevante la clasificación según el sistema de comercialización, debido a que se enfoca en explicar la relación entre el vendedor y el consumidor y cómo se da origen al comercio electrónico en una de estas categorías.

Esta investigación se enfoca en el comercio offline, específicamente en la venta al detail. por ello, resulta pertinente explicar cada uno de ellos. Esta categoría de venta al detail es el más utilizado en el mercado, debido a la relación directa que tiene con el consumidor final. La venta al detail, o conocido como comercio detallista, se define como “el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores finales” (Burruezo, 1999, p.23, citado en Quintero, 2015). El crecimiento de esta categoría se debe a la apuesta de formatos con menores dimensiones que se encuentren más cerca a los consumidores finales. Por ello, De Vicuña divide esta categoría en detallistas con y sin sede: el primero se refiere a establecer un punto de venta formal para las transacciones, mientras que el segundo se refiere a establecimientos temporales para las ventas. Dentro de los detallistas con sede, se clasifican en venta con establecimiento y sin establecimiento; la primera se refiere a las ventas que se realizan dentro del punto de venta, mientras que la segunda se refiere a las ventas realizadas fuera de los puntos de venta (De Vicuña, 1996). Para la presente investigación, se considerará esta clasificación, ya que permitirá analizar cómo estas dos últimas categorías pueden converger en una estrategia omnicanal.

1.2. Características diferenciadoras del comercio offline

El comercio *offline* siempre ha estado presente en el mercado marcando diferencias frente a los competidores entorno al servicio al cliente, la relación que establece con ellos, la infraestructura de estos y las estrategias que se utilizan en los puntos de venta buscando atraer y fidelizar a los clientes. Por ello, en esta sección, se mencionará las principales características del comercio *offline* las cuales permiten que siga siendo el canal de compra más utilizado por el consumidor.

1.2.1. La cultura de la necesidad de tocar.

La necesidad de tocar los productos es un elemento clave al momento de tomar una decisión de compra, pues mediante el tacto, el consumidor forma una idea más clara sobre la calidad del producto generando una actitud positiva o negativa ante los productos. Esta cultura de tocar los productos es esencial en la evaluación de las propiedades de un producto, lo cual no se puede considerar mediante una inspección visual (la cual puede ser *online*), generando una idea sobre el posible rendimiento que el producto tiene. En ese sentido, permitir que los consumidores toquen los productos genera efectos positivos en las respuestas de los consumidores, ya que aumenta la confianza en las evaluaciones de los productos y disminuyen la frustración de desconocer el producto que están dispuestos a comprar (Grohmann, Spangenberg & Sprott, 2007).

1.2.2. Inspección de las características del producto.

A diferencia de la característica anterior, la inspección del producto no solo abarca tocar el bien, sino también incluye inspeccionar con todos los sentidos. Esta característica del punto de venta físico permite crear una experiencia directa con el cliente, pues le permite interactuar con el producto creando una idea más clara y precisa de este. Por ello, según un estudio sobre los determinantes de compra entre internet y la tienda física, esta característica influye mucho en la decisión de compra dentro del punto de venta, sobre todo en los productos sensoriales como los alimentos, de tal forma que el consumidor reduce el riesgo a equivocarse cuando compra el producto (Arce & Cebollada, 2011). En ese sentido, inspeccionar el producto resulta ser esencial cuando se trata de comprar productos sensoriales y perecibles, sobre todo cuando se compra en grandes cantidades o involucra considerables sumas de dinero.

1.2.3. Relación de confianza entre el vendedor y cliente.

Con la aparición del internet, el consumidor está más informado sobre los productos, los modelos de las diferentes marcas y la calidad de estos, por lo que las organizaciones le han dado

importancia a la relación entre el comprador y el vendedor para generar experiencias de compra. Las empresas deben tener en cuenta que “el enfoque de “vender” no es suficiente para cubrir sus necesidades y expectativas” (Barandarian, 2015, p.35); por lo tanto, el consumidor rechazará las estrategias de comunicación tradicionales y buscará que los puntos de venta le otorguen un valor agregado a su experiencia de compra.

La experiencia y el trato del vendedor resultan ser vitales en esta relación, pues el consumidor, al estar bien informado, realizará preguntas a las cuales el vendedor debe tener respuestas convincentes con un trato personalizado. Además, el trato del personal resulta ser una ventaja competitiva en el sector *retail*, particularmente del pequeño comercio, ya que el consumidor aprecia la cercanía y los buenos consejos; por lo tanto, los comerciantes deben esmerarse en brindar un servicio con un trato atento, personalizado y lleno de profesionalidad (Barandarian, 2015). En ese sentido, el vendedor debe tener la capacidad de convencer al cliente y lo impulse a realizar la compra teniendo como resultado un cliente satisfecho quien estará dispuesto a comunicar su experiencia.

1.2.4. Merchandising.

El término *merchandising* adopta múltiples definiciones entorno a las estrategias de marketing en los puntos de venta. Para la presente investigación, *merchandising* se define como “el conjunto de actividades que permiten una mayor valoración del producto por parte del consumidor en el punto de venta” (Prieto, 2010, p. 7). En ese sentido, el punto de venta juega un rol importante en esta comunicación que se busca establecer, ya que las empresas buscarán presentar una buena imagen de marca corporativa mediante el posicionamiento del mismo punto de venta, y que el consumidor inicie una relación de lealtad con el establecimiento (Prieto, 2010). Esta característica del punto de venta permitirá crear una ventaja competitiva mediante la creación de un valor agregado difícilmente de imitar por los competidores quienes tienen poco desarrollado la presencia de sus puntos de venta.

1.3. Implicancias estratégicas de la implementación del comercio offline

Para el comercio *offline*, la implementación de los puntos de venta es relevante, ya que no solo es el espacio donde se busca crear una relación más sólida con el consumidor de tal forma que éste regrese a comprar. Por lo tanto, las organizaciones deben tener en cuenta ciertos factores al momento de la implementación de los puntos de venta. Para la presente investigación, se tomará en cuenta cinco factores los cuales serán detallados líneas abajo.

1.3.1. La atmósfera del punto de venta.

La atmósfera de los puntos de venta consiste en la utilización de herramientas de marketing y la comunicación en ellos, para lo cual se consideran tres variables: el *layout*, el ambiente de la tienda y la asignación del espacio para la mercancía según Zentes (2012, citado en Álvarez, Antayhua y Velasco, 2019). Para la presente investigación, estas variables constituirán la forma cómo el consumidor percibe a los puntos de venta y los ayude a evaluar los costos indirectos que implica conseguir un producto en tiempo real.

Con relación al layout, Ontiveros lo define como “el diseño del salón, como se arma el mobiliario para controlar y maximizar el recorrido de los visitantes a una sucursal” (2011, p. 237). Para la asignación de espacio para la mercancía dentro de las tiendas se debe considerar factores como “la proporción de ventas, la rentabilidad del producto, mejorar el tráfico de la tienda, la elasticidad de la demanda, el tipo de categoría de productos, las necesidades de visualización y la rotación del inventario” (Zentes et al., 2017, citado en Álvarez, Antayhua y Velasco, 2019, p. 13).

1.3.2. Ubicación y disponibilidad de espacios.

En la actualidad, la disponibilidad de espacios para implementar los puntos de venta resulta ser escasos en las zonas urbanas; esto depende del tipo de formato que se pretende implementar. Además, la ubicación de los puntos de venta resulta ser relevante, ya que de eso dependerá la cantidad de consumidores que asisten a las tiendas, así como es una decisión que implica una fuerte inversión en cuanto a capital.

1.3.3. Disponibilidad y capacitación de la fuerza de ventas.

Como se mencionó en las secciones anteriores, la figura del vendedor es importante dentro del proceso de compra en los puntos de venta, ya que influyen en las decisiones que los consumidores toman. En ese sentido, la fuerza de ventas cumple dos funciones principales: desde la perspectiva de la compañía ante sus clientes, la fuerza de ventas se encarga de transmitir la información, aclarar dudas y concretar las ventas; mientras que, desde la perspectiva de los clientes ante la compañía, esta se encarga de representar a los clientes comunicando las inquietudes, necesidades y comportamientos que estos tienen (León, 2013). A partir de lo mencionado, la fuerza de ventas puede constituir una ventaja competitiva en el mercado; por ello, las empresas deberán ser exigentes en cuanto los procesos de reclutamiento y selección, principalmente en las capacitaciones que les brindan.

En particular, cada empresa aplica métodos distintos para gestionar su fuerza de ventas creando diversos incentivos que los motiven como programas de capacitación que contribuyan a su desarrollo profesional. Según los autores Anderson et al., “los programas de capacitación en ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias percibidas en el pasado y las políticas de comercialización de la empresa” (1996, citado en León, 2013, p. 383). Las empresas deberán considerar las ventajas que traen estas capacitaciones como aumentar el volumen de ventas, mayor satisfacción de los clientes otorgando un servicio excelente, y menor rotación del personal.

1.3.4. Estructura de costos.

La estructura de costos relacionada al establecimiento de punto de venta implica todos los costos asociados a brindar el servicio de venta, así como los costos logísticos necesarios para el abastecimiento de estos. Según Trenz (2015), la estructura de costos del canal *offline* se divide en costos operacionales y costos relacionados al precio de venta. Por un lado, los costos operacionales están relacionados al costo del personal y la infraestructura del punto de venta; dentro de este último, se incluyen todos los costos de mantenimiento del establecimiento y del almacén necesario para contar con stock. Por otro lado, los costos relacionados al precio de venta abarcan las variaciones del precio del producto en el mercado, y la fabricación de este. Asimismo, otros autores plantean estructuras de costos distintas las cuales depende del tipo de productos que se comercializa y del tipo de formato que se busca implementar. Para la presente investigación, se considerará la estructura planteada por Trenz, ya que propone variables que permitirán plantear las diferencias entre el canal *offline* y *online*.

1.4. Aspectos favorables del comercio offline

En esta sección, se muestra los beneficios que pueden obtener la empresa vendedora y los clientes a partir de la gestión de los factores críticos del uso del comercio *offline*.

1.4.1. Experiencia de compra del consumidor.

La experiencia de compra es el beneficio principal que generan los puntos de venta, pues según Gusó, generar experiencias de compra memorables motivándolos a regresar por más y recomendar a otros es el objetivo principal del *retail* marketing (2016). Por ello, el sector retail debe estar enfocado en desarrollar herramientas que permitan ofrecer una excelente experiencia de compra. Gusó propone tres condiciones indispensables para lograr lo mencionado: primero, la interacción, que implique interactuar con todos los sentidos, debe ser continua mediante constantes programas de fidelización de los consumidores; segundo, el valor

debe ser real ofreciendo una calidad verdadera, un precio justo y un servicio adecuado según el tipo de consumidor que es; y tercero, generar emociones dentro de los puntos de venta contribuirá a formar una memoria dentro de estos (2016). Estas condiciones mencionadas traerán como beneficios el aumento de las ventas, una comunicación positiva de boca a boca entre los consumidores, y lograr la fidelización de sus clientes.

1.4.2. Tangibilidad e Inmediatez en la recepción del producto.

A partir de lo mencionado en las características del punto de venta, se puede afirmar que el consumidor considera como beneficios la tangibilidad de los productos y la inmediatez con la cual recibe el producto, lo cual no puede ser percibido cuando se realiza compras *online*. Cuando se menciona la tangibilidad del producto, se refiere a la acción de poder tocar los productos e inspeccionarlos en tiempo real conociendo toda la información necesaria que el consumidor requiere para concretar la compra, así como el consumidor puede probar antes de comprarlo. En ese sentido, la tangibilidad del producto es uno de los factores que los consumidores consideran cuando forman sus propias percepciones sobre la calidad de estos (Setó, 2004). Asimismo, el consumidor valora recibir inmediatamente el producto después de realizar la compra, pues reduce la incertidumbre de recibir un producto que va acorde con las expectativas que el consumidor tiene sobre este.

1.4.3. Cercanía del vendedor al consumidor.

La cercanía al consumidor resulta ser un beneficio tanto para la empresa como para el consumidor, ya que el canal *offline* busca estar cada vez más cerca a los consumidores estableciendo más puntos de ventas en las zonas urbanas y rurales. Para la presente investigación, es pertinente considerar dentro del comercio al detalle, el canal tradicional y el canal moderno, siendo el primero el que presenta mejor este beneficio debido a su prevalencia en el comercio *offline*. Este canal tradicional está conformado por “mercados y bodegas de barrio, cuyos atributos son la cercanía a los centros de trabajo y hogares” (Melgarejo & Velarde, 2018, p. 38); por ello, se establece una relación intensa entre el vendedor y consumidor a diferencia del canal moderno donde sus espacios son mayores y se pierde en cierto grado esta relación.

1.4.4. Distribución estratégica de los productos en el punto venta.

La distribución de los productos dentro del establecimiento debe ser estratégicamente, ya que ello guía al consumidor dentro del punto de venta y lo ayuda a encontrar el producto sin

mucho esfuerzo. Para Kotler, la colocación estratégica de los productos es un beneficio para la empresa, ya que constituye una forma de:

Obligar a los clientes a recorrer una mayor superficie del establecimiento, incrementando así las ventas por impulso y el volumen de ventas [...] siguiendo una serie de principios como la duración de la compra, el valor añadido, la eficacia y la eficiencia en la compra, los efectos sinérgicos, la flexibilidad, la tolerancia al cambio, la competitividad y el servicio ofrecido a los clientes (2012, citado en Sánchez, 2017, p. 39).

En ese sentido, el punto de venta deberá aprovechar todos los espacios, así como contar con un surtido de productos, los cuales no deberán faltar en los estantes del establecimiento, pues si el consumidor no encuentra lo que normalmente se comercializa en el punto de venta, puede convertirse en un riesgo.

1.4.5. Atracción visual de clientes y punto de venta como medio de comunicación.

Este beneficio se encuentra relacionado a la implicancia de la atmósfera del punto de venta, ya que la infraestructura establecimiento constituye un elemento de atracción de clientes que incluso influye más en la decisión de compra que el producto mismo. En ese sentido, para implementar puntos de venta que sean atractivos, se debe considerar herramientas y estrategias que impliquen interacción con todos los sentidos.

Además, la atmósfera del punto de venta influye en el comportamiento de los clientes de tres formas: como un medio para llamar la atención de estos, como un medio para crear mensajes que comuniquen lo que la empresa quiere decir a sus clientes potenciales y reales, y como un medio para provocar reacciones positivas que favorezcan la probabilidad de concretar la compra (Kotler, 1973, citado en Sánchez, 2017). El punto de venta como medio de comunicación resulta ser beneficioso para las empresas, ya que estas pueden conocer mejor las necesidades de sus consumidores y se pueden canalizar las dudas y problemas que los clientes tienen con los productos.

1.4.6. Punto de venta como fuente de almacenamiento

La presencia de los puntos de venta no solo es para realizar transacciones comerciales, sino también funcionan como un centro de almacenamiento de las mercancías. Según Capriotti, el punto de venta representa “el lugar donde el vendedor podía llevar un inventario adecuado de los productos y los podía exponer, con un alto grado de control y seguridad” (2014, p. 18). En ese sentido, en el punto de venta se podía llevar un control del inventario generando que el

vendedor pueda determinar la oferta y demanda de los productos, así como contar con el stock necesario de mercancías.

1.5. Retos del comercio offline

A pesar de lo beneficioso que el uso del comercio *offline* puede resultar para la empresa y el cliente, éste también implica riesgos, los cuales serán llamados a lo largo de la investigación como retos. A continuación, se presentan los principales retos a los que se enfrentan los involucrados.

1.5.1. Garantizar la credibilidad del vendedor.

Si bien el vendedor es clave dentro de la experiencia de compra en el punto de venta generando reacciones positivas al consumidor, este también puede causar reacciones negativas poniendo en duda su credibilidad ante los clientes. La credibilidad del vendedor se verá amenazada cuando realice actividades como “manipular la información relativa al producto exagerando los beneficios reales del mismo u ocultando información relevante para el consumidor, e incumplir con los compromisos o servicios ofrecidos al consumidor en el proceso de compra” (Román & Ruiz, 2005, citado en Pascual, Román & Rodríguez, 2011, p. 137). Estas técnicas engañosas de venta generarán el rechazo del consumidor hacia el punto de venta despertando un sentimiento de insatisfacción, desconfianza y deslealtad hacia la empresa.

1.5.2. Administración de los altos costos fijos.

Como se mencionó en la característica de la estructura de costos, estos costos presentados por mantener un punto de venta físico resultan ser elevados, particularmente los costos operacionales como propone Trenz (2015). El costo de la fuerza de ventas, que se encuentra dentro de los costos operacionales, resulta ser elevado, ya que la fuerza de ventas pasa por un proceso largo de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así como el costo de los incentivos que se les ofrece aparte del sueldo que estos reciben. Además, mantener el punto de venta implica costos indirectos como mantener los costos del almacén, la rotación de los productos, la infraestructura interna y externa del establecimiento. Todos estos costos fijos mencionados no deberán superar las ventas, pues entonces no resultaría rentable tener puntos de ventas que no generen márgenes ganancias.

1.5.3. Manejo de aglomeración en el punto de venta.

La aglomeración en el punto de venta se encuentra asociado a la distribución de los espacios. Según Stokol, la aglomeración se produce cuando “una persona percibe que sus movimientos se ven restringidos por una limitación de espacio” (2012, citado en Sánchez, 2017,

p. 42). Esta limitación puede darse en situaciones en las cuales el establecimiento se encuentra lleno de clientes o cuando no hubo una correcta distribución de los estantes dentro del punto de venta debido a que este tiene una dimensión limitada.

Asimismo, esta aglomeración puede generar reacciones negativas en los clientes como “la reducción del tiempo de permanencia en el establecimiento, el incremento de la ansiedad del consumidor, y el aumento de la insatisfacción” (Sierra et. al., 2000, citado en Sánchez, 2017, p. 43). Esta clase de reacciones negativas en los consumidores pueden generar conflictos entre ellos dentro de los puntos de venta, en lo cual la situación debe ser controlada por la empresa misma evitando que no llegue a mayores daños.

1.5.4. Presentación desfavorable del punto de venta.

Así como la ambientación del punto de venta puede traer beneficios como el aumento de la atracción de clientes, también puede generar aspectos desfavorables de este que pueden llegar a reducir el número de clientes que asisten al establecimiento. Para la presente investigación, se considerarán dos factores clave propuestos por Sánchez como la suciedad del punto de venta y el desorden de este (2017).

Con relación al factor de la suciedad, los consumidores crean una idea negativamente asociada con la calidad de los productos; por ello, este factor podría generar una disminución en las ventas y una comunicación boca a boca negativa sobre la imagen de la marca. Con relación al factor del desorden, este genera un comportamiento agresivo en el consumidor, ya que le genera una frustración por no encontrar fácilmente los productos que busca y, por lo tanto, este se decide por abandonar el establecimiento antes de seguir comprando más ítems (Díez de Castro, Landa & Navarro, 2006, citados en Sánchez, 2017). Estos factores mencionados desencadenan una serie de reacciones negativas en los consumidores, lo cual se deriva en la disminución de las ventas y crea una perspectiva negativa de la imagen del punto de venta.

A partir de la descripción detallada del comercio *offline*, sus implicancias, beneficios y retos, es necesario describir el comercio *online*, ya que este canal podría presentarse como un riesgo para la permanencia del canal *offline* o podría complementar al canal ya existente.

2. Comercio online

Luego de haber presentado el comercio *offline* y sus principales aspectos, resulta pertinente hacer lo propio respecto con el comercio *online*.

El comercio *online*, o también llamado *e-commerce*, cuenta con diversas definiciones; entre ellas, Lawrence et. al (1998 citado en Datta, 2011) lo define como “la compra y venta de

información, productos, y servicios usando una de las miles de computadoras que componen internet” (p. 3); sin embargo, una definición más reciente señala que el comercio *online* es “el uso del internet, aplicaciones web y móviles, y navegadores que se ejecutan en dispositivos móviles para realizar transacciones de negocio. Más formalmente, transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos” (Laudon & Traver, 2017, p. 8). Estas dos definiciones muestran la evolución que ha tenido el concepto a lo largo de los años, motivada, principalmente, por la aparición de avances tecnológicos que se han convertido en canales para el comercio *online*. Así mismo, Laudon y Traver (2017) al mencionar la idea de transacciones entre organizaciones e individuos, dejan abierta la posibilidad de que este tipo de comercio se dé entre estos dos sujetos, pero, también, la existencia de transacciones donde participen únicamente organizaciones o individuos.

Para fines de la presente investigación, se considera más apropiado la definición de Laudon y Traver (2017), debido a que se considera diversas plataformas digitales como medios para el comercio *online* y se introduce la idea de diferentes tipos de comercio *online*, lo cual es presentado en la siguiente sección.

2.1. Tipos de comercio online

El comercio *online* puede ser clasificado según los individuos que forman parte de la relación comercial y según el medio digital por el que esta sucede.

Con respecto a la clasificación según la naturaleza de la relación de mercado, a través de la revisión teórica, se encontraron cuatro tipos de comercio *online* considerados como los más relevantes: business to business, business to consumer, business to employee, consumer to consumer.

Para la presente investigación, es preciso definir business to consumer (B2C). El B2C *e-commerce* es el tipo más conocido, ya que consta en la relación entre empresas y consumidores (Simon, 2017); por este tipo de comercio, numerosas empresas en el mundo buscan llegar a su público objetivo, incluyendo aquellas pertenecientes al sector retail, servicios, contenido *online*, entre otros. Debido al tamaño de esta categoría, Laudon y Traver (2017) señala la existencia de siete modelos de B2C *e-commerce*: minoristas en línea, proveedores de servicios, corredores de transacciones, proveedores de contenido, proveedores comunitarios / redes sociales, creadores de mercado y portales.

A partir de lo señalado, se podría considerar a esta categoría como la de mayor interés, ya que atiende al grueso de la población y está relacionado a la satisfacción de las principales necesidades de esta.

2.2. Características diferenciadoras del comercio online

El comercio *online* al ser un canal comercial que implica una relación empresa- cliente distinta a la del comercio *offline*, tiene características diferentes que resulta relevantes ser mencionadas, ya que estas influyen en la estrategia de la empresa y su implementación. A continuación, se presentan las que se consideran como principales.

2.2.1. Ubicuidad y disponibilidad.

A partir de la expansión del uso de las computadoras y demás medios digitales, así como, el incremento del alcance del internet a más personas, se puede decir que las plataformas digitales están en todas partes. Por tanto, el *e-commerce* se beneficia de esto, al estar disponible en todos los lugares, todo el tiempo (Fernández & Peral, 2006), dejando de lado la restricción dada por el espacio físico que sí ocurre en el comercio *offline*. La consecuencia de la ubicuidad es el llamado “espacio de mercado”- en inglés, “*marketspace*”, que es “un mercado extendido más allá de los límites tradicionales y eliminado de una ubicación temporal y geográfica” (Laudon y Traver, 2017, p. 18), lo cual puede ser considerado como un motivo del mayor alcance que el *e-commerce* llegaría a tener.

Otra consecuencia de la ubicuidad es la reducción de los costos de transacción (Nanehkaran, 2013, citado en Puerto & Rodríguez. 2019), ya que los involucrados en la transacción no tiene que invertir tiempo y dinero transportándose a un lugar físico (Laudon & Traver, 2017), lo que genera mayor disposición a llevar a cabo la transacción.

2.2.2. Alcance global de la oferta.

Relacionado a la ubicuidad, el *e-commerce* se caracteriza porque las transacciones comerciales realizadas mediante él “traspasan los límites culturales y geográficos con mucha mayor conveniencia y efectividad de costos” (Godoy, 2015, p. 21), lo que significa que los vendedores pueden llegar a clientes de su localidad, clientes que residen en otras zonas del mismo país o, incluso, del extranjero, con mucho más facilidad y menores costos que en los que incurriría por el canal *offline*. En consiguiente, los clientes tienen acceso a mayor oferta, dado que no se limitan a la oferta local, teniendo mayores opciones para atender sus necesidades.

2.2.3. Riqueza y densidad de la información disponible.

La riqueza de la información es entendida como “la complejidad y el contenido del mensaje” (Evans & Wurster, 1999 citado en Laudon & Traver, 2019, p. 19), lo cual es particularmente diferente en el comercio electrónico, ya que la empresa tiene la oportunidad de adaptar su mensaje para cada cliente; por ello, las empresas deben de mejorar su página web

continuamente, al ser esta el medio de comunicación entre el vendedor y el cliente (Barrientos, 2017).

El *e-commerce* no solo se caracteriza por la densidad de la información, sino por la mejora en la calidad de esta y la agilización de su procesamiento. Así, existe una reducción en la asimetría de la información entre los involucrados, debido a que el internet da espacio para cualquier tipo de opinión, ya sea favorable o desfavorable (Torres, 2015). Esto según Laudon y Traver (2017), genera que la información de los precios, costos y características del producto sea más transparente, lo que permite a los clientes tomar decisiones informadas forzando el aumento de la competitividad del mercado; y brinda a los vendedores, la oportunidad de conocer las intenciones de los clientes y su disposición de pagar, creando espacios para la formulación de tácticas de discriminación de precios (precios diferentes para segmentos de clientes con disposición a pagar distintas).

2.2.4. Interactividad entre empresa y clientes.

Relacionada a la característica anterior, la disposición de gran cantidad de información útil, se debe, también a la interactividad que existe en el canal *online*. La interactividad consiste en el establecimiento de una relación que permite el intercambio de información personalizada (Barrientos, 2017). Esto se da por medio de funciones de comentarios, foros comunitarios y redes sociales con funcionalidad de intercambio social (Laudon & Traver, 2017), los cuales sirven como medio de comunicación entre empresa- clientes, pero también entre clientes. Así, por medio del marketing digital, las empresas se comunican y colaboran con sus audiencias de forma interactiva a través de cualquier dispositivo móvil (Cangas & Guzmán, 2010).

2.2.5. Personalización de las relaciones y customización de los bienes y/o servicios.

El recojo de información y la interactividad dan espacio a la personalización, por la que los vendedores pueden focalizar sus mensajes de marketing ajustándose a la persona, su nombre, intereses e histórico de compras (Laudon & Traver, 2017); esto permite que, pese a no tener contacto presencial, el cliente sienta una relación de cercanía con el vendedor.

En esta misma línea, el *e-commerce* da espacio a la customización, la cual es la oferta de “productos personalizados a partir de combinaciones de un gran número de componentes estandarizados” (Barandarian, 2016, p. 34), por lo que el cliente tiene una variedad más amplia de opciones que se ajustan a sus propios gustos.

2.2.6. Tecnología social de conexión entre clientes.

Se entiende a tecnología social como la característica del *e-commerce* por la que brinda un canal para el que los clientes se comuniquen entre sí, compartiendo experiencias y valoraciones, teniendo así la posibilidad de llegar a un gran número de usuarios, creando nuevas redes sociales y fortaleciendo las existentes (Laudon & Traver, 2017).

Las características presentadas son las que se consideran como las más relevantes para esta investigación, debido a que, posteriormente, se expondrá cómo la estrategia omnicanal logra la convergencia entre estas y las características del comercio *offline* ya descritas.

A partir de la definición de las características del comercio *online*, es posible abordar las implicancias de su implementación.

2.3. Implicancias estratégicas de la implementación del comercio online

Las características descritas en la sección anterior generan la existencia de factores particulares que se deben de prestar atención ante la implementación de una estrategia de comercio *online*; estos factores son llamados en la presente investigación como implicancias.

A continuación, se exponen las seis principales implicancias que se considerarán a lo largo de la investigación, las cuales son basadas, principalmente, en un estudio desarrollado por Alqahtani (2012) respecto a los factores clave en la implementación del ecommerce en países en desarrollo.

2.3.1. Garantía y utilidad percibida por parte del cliente.

En la presente investigación, se considera a “garantía” como la confianza que las partes sienten hacia los demás involucrados en la relación comercial. Debido a que no existe una relación de contacto directo entre el vendedor y el cliente donde se pueden guiar por mensajes más allá de los explícitos, la empresa que hace uso del comercio *online* debe de promover el compromiso del consumidor, aumentar el nivel de satisfacción a través de la lealtad buscando formar relaciones de beneficio mutuo a largo plazo (Alqahtani, 2012). La generación de confianza se da a través de sellos de confianza en materia de privacidad y seguridad, los cuales buscan garantizar a los compradores que sus operaciones son consideradas seguras y privadas (López & Monroy, 2013); esto se puede conseguir a través del correcto tratamiento de la información, el cumplimiento de la promesa de valor y el uso de sistemas de pago.

Complementariamente a la garantía de la transacción, la utilidad percibida es un factor clave para el uso de plataformas digitales como medio de compra. Como se mencionó, el

comercio *online* le permite al cliente comprar donde se encuentre, tomar decisiones más informadas y recibir un producto y/o servicio que se ajusta a sus necesidades. Es tarea de la empresa hacer que su público objetivo conozca estos beneficios, ya que “la verdadera razón por la cual los clientes usarían el comercio electrónico es que le encuentran utilidad para realizar compras en línea” (AlGhamdi, 2011 citado en Alqahtani, 2012, p. 10), por ello, se puede sostener que la empresa puede contar una propuesta de valor atractiva, pero si no es comunicada y valorada, esta no tendrá los resultados esperados.

2.3.2. Disponibilidad de servicios postales para la entrega del producto y/o servicio al cliente.

Debido a que la logística que implica el comercio *online* difiere del canal tradicional, un factor importante es la disponibilidad de servicios postales para el envío de los productos hacia los clientes. Como se mencionó, una característica propia del comercio *online* es el alcance global que este puede tener, pero para que esto sea posible se debe contar con un sistema de entrega confiable y efectiva (Alqahtani, 2012). Esto se define como “*fulfillment*” (cumplimiento), entendido como “poner a disposición del cliente el producto que este ha adquirido, cuándo, dónde y cómo el compromiso de entrega establezca” (Gómez, García, Puente & Mitre, 2004, p. 49); por lo que se debe atender tres aspectos fundamentales: almacenaje, transporte y atención al cliente.

La administración de estos aspectos resulta vital para el negocio, ya que los costos generados por la logística representan una gran proporción de los costos totales de la empresa (Gómez et al., 2004), los cuales si no se administran correctamente pueden obstaculizar la obtención de los beneficios del *e-commerce* y afectar la relación con los clientes.

A partir de lo presentado, se puede señalar que, entre los factores para la implementación del comercio *online*, el principal es la forma cómo la empresa administra las relaciones con sus clientes, lo cual es posible si se opera en un contexto donde se cuente con infraestructura del internet que permita la agilidad propia de este canal, se tenga un espacio que permita la confianza entre los involucrados, y se opera los aspectos logísticos eficientemente.

El manejo de las implicancias permitirá que la empresa y los clientes se beneficien de las características del comercio *online*, o por el contrario que no se logre superar los retos que este implica.

2.4. Aspectos favorables del comercio online

En esta sección se muestra los beneficios que se pueden obtener a partir de la administración de los factores críticos del uso del comercio *online*; para esto, se presentan los beneficios que puede obtener la empresa vendedora y los clientes.

2.4.1. Presencia global y mayor variedad en la oferta.

El uso del *e-commerce* ha tenido en los últimos años un crecimiento exponencial debido a que las empresas han identificado los beneficios de este, considerando las necesidades del negocio y los costos incrementales que representa.

En primer lugar, el principal beneficio encontrado es la presencia global. Debido al alcance global y los estándares globales, las empresas, incluso pequeñas, cuentan con la posibilidad de tener presencia en diferentes lugares del mundo a un costo mucho menor comparado con el canal tradicional (Godoy, 2015), ya que, según Gómez et al. (2004), no se incurre en costos de infraestructura física, costos por personal, costos administrativos, costos por errores manuales, entre otros.

Esto mismo beneficia a los clientes, porque al estar expuestos a empresas de todas partes del mundo, cuenta con más opciones para elegir, encontrando así, los productos y/o servicios que se ajustan a sus necesidades, empleando menos tiempo y esfuerzo.

2.4.2. Mayor competencia en el mercado y mejora en la calidad del servicio recibido por el cliente.

Este beneficio es consecuencia del primero, ya que la posibilidad de expansión global genera que las empresas estén expuestas a más competencia, lo que genera que busquen formas de diferenciarse, llegando así a soluciones que las convierte más eficientes, productivas y alineadas a las necesidades de su público objetivo (Torres, 2015); lo cual se da siempre y cuando se cuente con una legislación que limite las acciones competitivas en pro de la protección del cliente.

A la vez, esto beneficia a los clientes, ya que las empresas al buscar diferenciarse, entregan una mejor experiencia al cliente, más ofertas, productos de mejor calidad, servicio de atención eficaz, entre otros. Por lo que, según lo valorado por el cliente, se termina sacando del mercado a aquellos competidores ineficientes.

2.4.3. Fidelización de clientes y entrega de productos y/o servicios personalizados.

Dado que el comercio *online* permite la interactividad entre vendedor y cliente, si la empresa administra debidamente esta relación, puede formular estrategias de marketing adaptadas a cada cliente (Godoy, 2015). Así, la empresa lograría fidelizar a sus clientes por medio de la información que recolecta, resolviendo dudas individuales rápidamente, otorgando ofertas y promociones que realmente atraen al cliente, y construyendo relaciones rentables de largo plazo.

Relacionado a la fidelización del cliente, este se beneficia de esta relación ya que, a partir de los datos recopilados, este recibe información de su interés, un trato acorde a sus expectativas y productos que se ajustan a sus gustos, lo que se relaciona con la característica de personalización y customización descrita líneas arriba,

2.4.4. Comunicación comercial vía electrónica y disponibilidad de mayor información para la empresa y el cliente.

Las empresas se favorecen de contar con un medio de comunicación mucho más ágil por el que pueden mantener a los clientes informados acerca de los productos y servicios, los valores de la empresa y las operaciones de la empresa (Silva, 2009), ya que se considera, también, a la plataforma digital como un producto de la empresa, al ser esta la que transmite la propuesta de valor de la empresa (Barrientos, 2017).

El uso de las plataformas como medios de comunicación beneficia al cliente, ya que cuentan con mayor información sobre los productos y sus ofertantes, por lo que puede tomar decisiones mejor informadas que conllevan a una mayor satisfacción de sus necesidades.

2.4.5. Beneficios operacionales en la cadena de valor de la empresa.

La reducción de los costos operacionales y el aumento de la eficiencia genera beneficios de a la empresa, ya que “los costos operativos bajan al automatizar los procesos y evitar los errores humanos en las transacciones” (García, 2003 citado en Vargas, 2011), lo que le genera ahorros significativos a la empresa; sin embargo, la empresa debe asegurar la calidad del servicio, por lo que debe de invertir en otras operaciones como la logística.

Los beneficios presentados son los que se considerarán como los principales en esta investigación, ya que están directamente vinculados a las características propias del comercio *online*.

2.5. Retos del comercio online

Pese a lo beneficioso que el uso del *e-commerce* puede ser para la empresa y el cliente, este también implica riesgos, los que serán llamados a lo largo de la investigación como retos. A continuación, se presentan los principales retos a los que se enfrentan los involucrados.

2.5.1. Seguridad en la información, fraude en la entrega y piratería de los productos.

El manejo de gran cantidad de información en el *e-commerce*, como se mencionó da una ventaja a los involucrados, pero también representa un reto para la empresa; ya que “la disponibilidad en línea y la accesibilidad de los datos almacenados de muchas corporaciones le da a cualquier hacker en Internet la oportunidad de robar datos de estas bases de datos corporativas” (Alqahtani, 2012, p. 8), esto genera que la información de los clientes y empresa esté expuesta a un uso indebido ocasionando, así, situaciones de fraude. En este contexto, la empresa debe de asegurar los derechos de privacidad del consumidor, mediante la inclusión de la privacidad en el diseño, como límites razonables de cobranza, políticas razonables de retención de datos razonables, procedimientos integrales de gestión de datos, y mayor transparencia respecto al uso que se da a la información (Laudon & Traver, 2017).

Por otro lado, respecto a la protección de los derechos de privacidad de la empresa, esta puede utilizar derechos de autor, patentes, marcas registradas, entre otros (Laudon & Traver, 2017), a fin de tener un mejor control del uso de su imagen y prever situaciones de piratería de su mercadería.

2.5.2. Desconfianza por parte del consumidor respecto al uso de la información y entrega del bien.

Otro reto al que se enfrentan las empresas y está relacionada al de seguridad, es la desconfianza por parte del consumidor. Este, sobre todo en países en desarrollo, no se siente cómodo brindando su información personal y financiera en plataformas digitales (Kantar, 2019), debido a que considera que no cuenta con un sujeto a quien hacer responsable en caso de situaciones de fraude, por ello, es que resulta imperativo el manejo de la seguridad en el tratamiento de la información. Otro motivo de desconfianza es el cumplimiento de la entrega del producto y/o servicio, por ello la empresa debe de asegurar que todos los pedidos son entregados en el momento, lugar y condiciones prometidas, lo que implica una coordinación logística de gran nivel, a fin de evitar situaciones de incumplimiento que afecten las relaciones comerciales (Torre & Codner, 2013 citado en Puerto & Rodríguez, 2019).

2.5.3. Intangibilidad, limitación de la prueba del bien y/o servicio, y necesidad de la creación de experiencia.

Si bien el *e-commerce* permite decisiones en base a mayor información, menor esfuerzo y ahorro de tiempo, no cuenta con la posibilidad de que el cliente evalúe el producto físicamente, lo pruebe y disfrute de la experiencia de compra que se puede tener en el canal tradicional; por ello, las empresas de comercio *online* deben de crear la mejor experiencia en la plataforma digital para el cliente, brindando especificaciones detalladas y verídicas de los productos, desarrollando plataformas con interfaces dinámicas y ágiles, y ajustando su contenido a las expectativas del cliente (Alqahtani et. al, 2012). Esto permitirá que el cliente tenga una experiencia distinta a la del canal *offline*, pero igual o más atractiva al brindar los beneficios adicionales de agilidad y comodidad en las transacciones.

Los retos presentados se vinculan, principalmente, a aquellos factores que podrían ocasionar que las características de *e-commerce* no tengan los efectos esperados; sin embargo, posteriormente, se desarrollará cómo estos son superados mediante la convergencia del canal *online* y *offline* en una estrategia omnicanal en pro de la obtención de los beneficios ya mencionados de los dos canales.

3. Análisis comparativo entre el comercio offline y el comercio online

En base a la información presentada respecto a los dos tipos de comercio, a continuación, se señalan los factores similares y divergentes entre estos dos tipos de comercio que resultan relevantes para esta investigación.

3.1. Factores similares entre el comercio offline y online

A partir de las características e implicancias estratégicas de la implementación de cada tipo de canal, a continuación, se presentan cuatro similitudes entre el comercio *online* y *offline* identificadas a partir del análisis propio de la información.

3.1.1. Necesidad de brindar una experiencia de compra.

Tanto en el comercio *offline* y *online*, las empresas tienen la necesidad de brindar una experiencia de compra satisfactoria para los clientes, ya que, por ambos canales, se busca crear relaciones redituables a largo plazo. Por ello, en el comercio *offline*, la empresa se enfoca en mantener el espacio físico atractivo, hacer uso de diversas técnicas de marketing, y cumplir con la propuesta de valor a fin de que el cliente vuelva al local y se construya una relación a largo plazo (Gusó, 2016).

En el comercio *online* sucede algo similar. Gómez y Lorenzo (2015) señalan lo siguiente respecto a esto:

Al igual que en los establecimientos comerciales convencionales donde el cuidado en el diseño y ambientación de la tienda es considerado como de suma relevancia para la captación de la atención del consumidor y su permanencia en el mismo, en el entorno web ese cuidado en el diseño y ambientación de la tienda es considerado de gran importancia para la consecución de tales objetivos, aunque los esfuerzos de diseño se orienten hacia diferentes caminos, debido a las características definitorias de cada medio (p. 121).

El canal *online* busca hacer lo mismo mediante el uso de plataformas con interfaz amigable que implique menor esfuerzo para el cliente, recomendaciones adaptadas a sus intereses, manejo seguro de la información, y administración logística que asegure que el cliente reciba los productos y/o servicios en las condiciones acordadas.

Así, se puede señalar que, pese al uso de técnicas diferentes, los dos tipos de comercio se deben enfocar en la creación de experiencias para los clientes, en un entorno donde estos tienen mayor información y valora aspectos más allá de los puramente monetarios.

3.1.2. Percepción de riesgo de la calidad.

Si bien los dos canales de comercio implican riesgos de distinta naturaleza, uno en común es el relacionado a la calidad del producto y/o servicio, ya que, en ambos, el cliente no puede tener certeza de la calidad de este hasta después de haberlo adquirido y utilizado.

En este sentido, el comercio *offline* busca reducir esta percepción de riesgo mediante la posibilidad de tocar y sentir el producto (Grohmann et al., 2007), la entrega de *samplings*, el uso de productos como prueba antes de la compra, etc. Mientras que el comercio *online*, brinda información detallada de los productos y/o servicios, cuenta con políticas de devolución atractivas para el cliente, y abre espacios donde otros clientes pueden compartir su experiencia de compra y uso de los productos a fin de reducir la incertidumbre que sienten los potenciales clientes (Laudon & Traver, 2017).

3.1.3. Canal de venta como medio de comunicación.

Una similitud entre el comercio *offline* y *online* está relacionada con la comunicación de la imagen de marca, ya que ambos canales contribuyen a que la empresa sea conocida en el mercado por los consumidores y la competencia. Desde el comercio *offline*, el consumidor puede conocer sobre la calidad de los productos y vivir la experiencia de compra (Barandarán, 2015), así como puede confirmar lo que se anuncia por los medios publicitarios sobre la marca.

Mientras que el comercio *online* busca dar a conocer y expandir la imagen de la marca por las distintas plataformas digitales por las cuales se realizan las transacciones (Gómez & Lorenzo, 2015). En ese sentido, ambos canales se complementan para beneficiar a la imagen de la empresa, ya que es por los medios digitales por donde comunican los puntos de venta físico e incentivan a realizar las compras por ambos canales.

3.1.4. Fuente de información para el cliente.

Tanto en el comercio *offline* y *online*, los consumidores buscan estar informados antes de realizar una compra, por lo que recurren a ambos medios para conocer la empresa, las características de los productos que venden y comprobar la calidad de estos mediante opiniones dadas en los medios digitales como en la comunicación boca a boca.

Por ello, en el comercio *offline*, los consumidores buscan tener información detallada sobre los atributos físicos y que se pueden percibir fácilmente ante el contacto con ellos mediante la utilización de todos los sentidos (Barandarian, 2015). Mientras que, en el comercio *online*, el consumidor buscará comparar precios con los de la competencia o productos similares a los que busca, así como podrán encontrar las valoraciones previas de otros consumidores que ya utilizaron el producto (Laudon & Traver, 2017).

3.2. Factores divergentes entre el comercio offline y online.

3.2.1. Transparencia de la información.

Como se ha mencionado, el comercio *offline* y *online* hacen uso de dos canales distintos, con características e implicancias diferentes; por ello, es preciso resaltar estas diferencias para luego mostrar cómo la estrategia de comercio omnicanal logra que estos dos tipos de comercio converjan en un servicio que atiende las necesidades de los clientes.

En base a la información descrita en las secciones anteriores, se considera pertinente utilizar la diferenciación que hace Trenz (2015) entre los dos canales, la cual será complementada con literatura adicional y análisis propio. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los factores divergentes entre los dos tipos de comercio.

La disponibilidad de información y el costo en el que se incurre para obtenerla difiere según el canal de comercio utilizado; estas diferencias se perciben en el proceso de obtención de información respecto al precio, producto, vendedor y consumidor.

a. Información del precio.

En el caso del comercio *offline*, si el cliente desea conocer los distintos niveles de precios por vendedor, incurre en altos costos generados, principalmente, por la cantidad de tiempo que invierte en el transporte y la búsqueda (Trenz, 2015); siendo estos costos, muchas veces, mayores al ahorro que se tendría por la obtención del mejor precio. Además, según un estudio realizado por Dickson y Sawyer (1990), los clientes del canal *offline*, a menudo, no son conscientes del precio de los productos elegidos, lo que muestra que se toman decisiones menos informadas por la falta de comparación y exposición de los precios.

En contraste, según un estudio respecto al uso del canal online y offline por parte de los clientes, el canal *online* reduce significativamente el esfuerzo de búsqueda de precios (Gupta, Su & Walter, 2004), ya que, con tan solo unos *clicks*, el cliente puede conocer los precios ofrecidos por numerosos vendedores para el mismo o similar producto. Así mismo, los vendedores al contar con información de los precios de la competencia, pueden “reaccionar a la estrategia de precio de los competidores de forma más dinámica y, finalmente, facilitar la habilidad de una firma para coludir” (Campbell et al., 2005, citado en Trenz, 2015, p. 10). Esto genera que el canal *online* resulte más atractivo para aquellos clientes que son muy sensibles al precio y que las empresas, en el canal *online*, tengan más presión por mantener precios competitivos y la información de sus precios debidamente presentada los clientes.

b. Información del producto.

Esta diferencia se debe a las características propias de cada canal; las diferencias se basan en la información de las características técnicas y de calidad del producto. Por un lado, respecto a las características técnicas, el canal *offline*, como se mencionó, permite la inspección de las características sensoriales del producto (Barandarian, 2015), principalmente, aquellas que se pueden sentir y oler; mientras que el canal *online* brinda información de las características visuales, dimensiones y, en algunos casos, datos sobre el proceso de producción.

Por otro lado, respecto a la calidad, en los dos canales existe el riesgo de que la calidad percibida una vez utilizado el producto o servicio no coincida con las expectativas del cliente; sin embargo, el canal *online* al ser caracterizado como una tecnología social (Laudon & Traver, 2017), donde los consumidores pueden compartir sus comentarios y experiencias, permite a los clientes evaluar la calidad de los productos o servicios aprendiendo de las experiencias de los demás (Trenz & Berger, 2013, citado en Trenz, 2015). Acorde a lo mencionado, esta diferencia definirá qué canal se prefiere, según el perfil del cliente, ya que puede valorar la experiencia de

sentir el producto o basar su decisión en lo que lee y, luego comprobar, la calidad y características de este.

c. Información del vendedor.

En relación a la información del vendedor, la calidad y precisión de esta varía entre los dos canales. En el comercio *offline*, el cliente puede crear una idea respecto a la empresa vendedora en base a la infraestructura del local, la publicidad dentro y fuera de esta, y la experiencia que tiene con el asistente de ventas que lo atiende (Gómez & Lorenzo, 2006); mientras que, en el comercio *online*, este puede acudir a plataformas especializadas donde se provee feedback o a los calificaciones de la propia plataforma del vendedor. Sin embargo, según Su (2008), los consumidores no invierten tantos esfuerzos en buscar información sobre el vendedor, como lo hacen respecto al producto y precio, por lo que la cantidad de información que brinda el canal online sobre el vendedor no es valorada como se esperaría.

d. Información del consumidor.

Como se mencionó, el comercio online da espacio a la personalización de la oferta, la estrategia de comunicación con cada cliente e, incluso, la diferenciación de precios; sin embargo, esto es posible a partir de que el consumidor cede ciertos derechos de privacidad de sus datos personales (Trenz, 2015); ya que durante la transacción comercial, la empresa obtiene información respecto a sus preferencias, historial de compras, nombre, dirección de envío, información bancaria según el medio de pago utilizados, etc. Si bien, esto también puede suceder en el comercio *offline* cuando los clientes brindan sus datos por suscripciones a concursos o programas de fidelización, en la mayoría de transacciones comerciales, la información del cliente permanece anónima (Cebollada & Urriza, 2011).

A partir de lo descrito, se puede señalar que de acuerdo a la cantidad y calidad de la información que se dispone según el canal, esto puede atraer al cliente hacia uno u otro; ya que, en el canal *online*, se tiene mayor información y espacio a la personalización del trato, pero a base de que el cliente ceda parte de su privacidad (Barrientos, 2017), lo que no suele ocurrir en el canal *offline*.

3.2.2. Interacciones.

Dado que el comercio *offline* y *online* hacen uso de diferentes canales que implican comportamientos distintos, las interacciones en el canal físico y digital difieren en términos de la relación comprador- vendedor, la comunicación, los intermediarios involucrados y la ubicación.

a. Relación vendedor- cliente.

Como se mencionó, una característica del comercio *offline* es la relación de cercanía entre vendedor y cliente, ya que estos dos tienen contacto físico que a la vez facilita la inmediatez de respuesta ante inquietudes respecto al producto y/o servicio. Mientras que, en el canal *online*, “la relación es alterada por la distancia física entre comprador y vendedor y las capacidades tecnológicas de la comunicación digital” (Trenz, 2015, p. 12), por ello, al no contar con un representante físico, el canal *online* debe esforzarse por reforzar la confianza que sienten los clientes.

Los factores que influyen en la confianza por parte de los clientes son la familiaridad, la calidad de la información y protección de la privacidad, la reputación positiva, y la disposición del consumidor a confiar (Kim, Ferrin, & Rao, 2008), esto genera que el canal *offline*, dada la falta de contacto personal, tenga que incentivar la confianza de sus clientes mediante la experiencia de pago, las condiciones de envío, y la atención postventa.

b. Comunicación empresa- cliente, cliente- cliente.

La comunicación entre los dos canales difiere, principalmente, por el número de involucrados y la calidad de esta. En el comercio *offline* la empresa puede tener comunicación de 1:1, en la que un vendedor presenta las características del producto y/o servicio y responde las dudas de un cliente (Pascual et al., 2011), y también, una comunicación en la que la empresa vendedora hace anuncios a una gran cantidad de clientes potenciales mediante publicidad masiva.

Mientras que el comercio *online*, da espacio de comunicación directa con un solo cliente, por ejemplo, mediante *chatbots*; también, utiliza su plataforma digital como medio de comunicación masiva; pero, al ser caracterizado como una tecnología social (Laudon & Traver, 2017), incluye espacios donde los clientes pueden comunicarse entre sí teniendo un alcance mayor al no ser limitados por la ubicación geográfica. Sin embargo, la posibilidad de compartir información a través de comunidades de clientes crea riesgos de manipulación y sesgos de esta, ya que la empresa pierde el control del mensaje (Trenz & Berge, 2013 citado en Trenz, 2015), por lo que la calidad de la información puede ser perjudicada por motivos malintencionados o distorsión del mensaje.

c. Intermediarios.

El comercio *offline* y el *online* difieren principalmente por el número de intermediarios involucrados en el proceso de compra. La cantidad de intermediarios se mide en relación a la

longitud del canal, que se define como “el número de empresas a través de las cuales los productos se mueven de productor a cliente” (Sarkar et al., 1998, citado en Trenz, 2015). Además, el canal de distribución del comercio *offline* también se clasifica según el grado de vinculación entre los miembros existentes del canal (Castro, 2017). Por ello, en el canal *offline*, el productor busca hacer llegar el producto al consumidor por múltiples intermediarios quienes buscarán obtener una utilidad y lograr sus objetivos comerciales.

Mientras que, en el comercio *online*, las probabilidades de que los productores se conecten directamente con los consumidores finales son alta, ya que el uso de plataformas digitales les permitirá obtener un espacio donde puedan ofrecer libremente sus productos sin agentes intermediarios. En ese sentido, aparecen otros intermediarios como los proveedores de pagos e intermediarios de información quienes se convierten en agentes claves para llegar al consumidor final (Bakos, 1998); por ello, la empresa deberá considerar estos nuevos agentes, ya que estos podrían perjudicarlos en temas de seguridad, fraude y piratería, propuesto como un reto del canal *online*.

d. Locación.

La locación estará relacionada con la ubicación de los compradores, vendedores, y la competencia y no con la ubicación y disponibilidad física del producto. En el comercio *offline*, las interacciones con estos tres agentes mencionados se verán limitadas al mercado local, nacional, e incluso internacional por medio de acuerdos y tratados internacionales (Trenz, 2015); no obstante, el alcance internacional se puede ver restringido por barreras del comercio internacional que amenazan el comercio de ese país. Además, la localización cerca a comercios competitivos sería un problema, ya que la rentabilidad del negocio se vería afectada por la ubicación relativa de los locales de la competencia (Carro & González, 2012).

En el comercio *online*, “la interacción independiente de la ubicación hace que todos los productos estén disponibles para todos los que participan en el mercado electrónico” (Anderson, 2008, citado en Trenz, 2015); por lo tanto, no se presentarán barreras de entrada a los mercados de otros países como en el comercio *offline*.

3.2.3. Estructura de costos.

Así como el comercio *offline* y *online* difieren en la transparencia de la información y las interacciones, también difieren en términos de estructura de costos los cuales influyen en el costo percibido por los clientes; estas diferencias se producen en los costos de operación, costos de envío y el precio de venta.

a. Costos operacionales.

Los costos operacionales involucran los costos de mantenimiento de un punto de venta físico, así como el costo del personal y alquiler. En el comercio *offline*, estos costos están presentes y son elevados, por lo que puede representar una elevada barrera de entrada para nuevos competidores. Así como se mencionó, el comercio *offline* no solo presenta costos fijos elevados relacionados al punto de venta, sino también presenta costos variables relacionados a las recompensas que se les ofrece a la fuerza de ventas aparte del sueldo que estos reciben.

En el comercio *online*, estos costos son reducidos o nulos lo cual conlleva a explicar el motivo por el cual los precios de ventas son menores en línea (Trenz, 2015); por ello, las barreras de entrada del comercio *online* son bajas (Godoy, 2015), lo cual conduce a que la competencia sea cada vez mayor (Torres, 2015). Sin embargo, reducir estos costos operacionales en el canal *online* conlleva a que este canal añada un costo adicional lo cual se conoce como costos de envío. Además, al ser el cliente quien busca el medio por el cual llegue su producto, la logística será relevante para este comercio lo cual incentiva a que estas empresas desarrollen departamentos dedicados al proceso logístico que incluyen elementos como el inventario, almacenamiento y entrega (Guerrero, 2014). En ese sentido, la logística del comercio *online* deberá ser más integrada con los distintos actores que la logística del comercio *offline*, pues la primera no solo considera clientes locales, sino nacionales e internacionales.

b. Costos de envío.

Los costos de envío representarán los costos adicionales en los que incurre el consumidor para obtener el producto en una ubicación seleccionada anteriormente por el mismo cliente. En ese sentido, cuando el consumidor usa el comercio *offline*, no incurre en costos de envío, ya que recibe el producto inmediatamente; no obstante, esto puede cambiar cuando el consumidor realiza una compra en gran volumen o de grandes dimensiones que no puede llevárselo por su cuenta, por lo que la empresa puede ofrecer un servicio adicional de transporte, o conocido como costo de envío.

Mientras que, en el comercio *online*, el costo de envío no es opcional y siempre se le añadirá al precio final, por lo que justifica la razón de los precios bajos por este canal. En ese sentido, existen empresas como Amazon que promueve esta estrategia y que el costo de entrega del producto dependerá de la dirección de entrega, el peso del producto y el plazo de la entrega (Guerrero, 2014). Sin embargo, estos costos de envío no implican que desmotiva a los consumidores a comprar, sino que “los costos de envío más altos se pueden usar como una subvención cruzada para ofrecer precios de productos más bajos, mientras que los costos de

envío más bajos se pueden explotar como un medio para atraer clientes” (Trenz, 2015, p. 16). A partir de lo mencionado, este costo influirá en la decisión del consumidor sobre la elección del canal, ya que evaluará si el costo de envío resulta razonable y conveniente.

c. Precio de venta.

Como se ha mencionado, el precio de venta final es un factor divergente entre el comercio *offline* y *online* debido a que el precio es menor en el canal digital, ya que este canal incurre en menores costos fijos que el canal *offline*. Sin embargo, el precio de venta puede variar por diversos motivos en ambos canales, pero cada canal lo maneja de forma distinta.

En el comercio *offline*, los precios en las puntos de venta físicos se establecen cambiando una etiqueta de precio en un momento determinado lo cual desencadena un costo de procesamiento llamado costo de menú (Trenz, 2015). Por ello, el costo de cambiar el precio involucra un cálculo de los ingresos de las tiendas y los márgenes de ganancias, lo cual genera que no se pueda reaccionar rápidamente ante los pequeños cambios en la oferta y la demanda. No obstante, Ontiveros considera que gestionar los cambios de los precios de venta también tiene un aspecto favorable, pues coordinar esta variable implica gestionar acciones antes cambios del entorno hipercompetitivo de los puntos de venta, así como permitirá conocer si los precios de la competencia se encuentran por debajo del costo que publicitan (2011).

En contraste, los precios *online* pueden variar rápidamente, ya que los costos marginales de cambiar el precio son muy bajos. Esta cambio rápido en los precios por Internet generará reacciones inmediatas en la competencia y en los consumidores. Asimismo, controlar los precios de los competidores por el canal *online* resulta ser más complicado, ya que la competencia no solo es a nivel local, sino también nacional e internacional.

A partir de las diferencias mencionadas, se puede señalar que estas están relacionadas principalmente a los intermediarios que intervienen en las transacciones comerciales según canal y al medio utilizado. Estas diferencias generan que los clientes se inclinen hacia el uso de un tipo de comercio u otro, según la relación costo- beneficio percibida; por ello, las empresas deben esforzarse por mostrar los beneficios del canal utilizado, a fin de que estos se traduzcan en utilidad percibida por el cliente, lo que finalmente es lo que ocasiona que la transacción comercial se lleve a cabo.

Tabla 2: Principales diferencias entre el canal online y offline

Categoría	Subcategoría	Canal Offline	Canal Online
TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	<i>Información del precio</i>	Gran esfuerzo para comparar precios	Precio bajos Dispersión de precios bajos Precios de los competidores son visibles
	<i>Información del producto</i>	Evaluación fácil de atributos no sensoriales	Conjunto de elección más grande Evaluación fácil de atributos sensoriales
	<i>Información del vendedor</i>	Confianza en el personal vendedor o conocidos	Comentarios detallados disponibles a través de plataformas especializadas
	<i>Información del cliente</i>	Posibilidad de transacciones anónimas	Se tienen que proveer datos personales Los consumidores son fácilmente identificables
INTERACCIONES	<i>Relación</i>	Personal: relación personal puede ser establecida	Anónima: mayor necesidad y dificultad para mitigar incertidumbres de la transacción y el sistema
	<i>Comunicación</i>	1:1, 1:n	1:1, n:m
	<i>Intermediarios</i>	Interacciones directas	Necesidad creciente de intermediarios (confianza, logística)
	<i>Locación</i>	Mercado y competencia limitada	Mercado amplio con competidores nacionales e internacionales
ESTRUCTURA DE COSTOS	<i>Costos operacionales</i>	Costos de infraestructura y personal más altos	Barreras de entrada más bajas
	<i>Costos de envío</i>	-	Tienen que ser considerados y usados estratégicamente
	<i>Precio de venta</i>	Cambios de precio lentos y costosos	El precio cambia rápido, barato e individualizado

Adaptado de: Trenz, M. (2015) Multichannel Commerce: a consumer perspective on the integration of physical and electronic channel. Suiza: Springer.

Como se señaló en la sección anterior y la presente, el comercio *offline* y *online* tienen similitudes y divergencias entre sí; sin embargo, la estrategia de comercio omnicanal logra que estos tipos de converjan en una estrategia que busca atender a los clientes obteniendo los beneficios de ambos canales y creando sinergias y eficiencias en su uso. Por ello, en la siguiente sección, se busca definir qué es estrategia omnicanal, sus principales características, las implicancias estratégicas de su implementación, los aspectos favorables para la empresa y el cliente, y aquellos aspectos que pueden ser considerados riesgos a los que se debe prestar atención.

4. Estrategia de comercio omnicanal

A partir de la definición del comercio *online* y *offline* y la presentación de los principales aspectos relacionados a estos, es pertinente centrarse en la estrategia omnicanal, debido a que el objetivo de la presente investigación es mostrar cómo los dos tipos de comercio

convergen en esta estrategia; para ello, líneas abajo se define estrategia omnicanal, sus implicancias estratégicas de su implementación, beneficios y riesgos potenciales.

Tabla 3: Diferencias entre los conceptos de las estrategias de canales de comercio

Evolución de los canales	Multicanal	Canal Cruzado	Omnicanal
Enfoque en la relación con cliente: marca vs. canal	Enfoque de canal entre cliente - retail	Enfoque de canal entre cliente - retail	Cliente - retail Enfoque de marca en canales
Objetivos	Objetivos del canal (ventas por canal - experiencia por canal)	Por canal o canales conectados y puntos de contacto	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia de cliente holística
Gestión de canales	Por canal Gestión de canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia con cada uno Interacción percibida con el canal	Por canal o canales conectados y puntos de contacto Interacción parcial percibida con la marca	Gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia holística Interacción percibida con la marca
Clientes	No hay posibilidad de desencadenar interacción Usa canales independientes	Puede desencadenar una interacción parcial Usa canales en paralelo	Puede desencadenar una interacción completa Usa canales simultáneamente
Retailers	No hay posibilidad de controlar la integración de todos los canales	Controla la integración parcial de todos los canales	Controla la integración completa de todos los canales
Personal de ventas	No se adapta el comportamiento de venta	Se adapta el comportamiento de venta usando diferentes argumentos dependiendo del canal	Se adapta el comportamiento de venta utilizando diferentes argumentos según las necesidades de cada cliente y el conocimiento del producto
Datos	Los datos no se comparten entre los canales	Los datos se comparten parcialmente entre los canales	Los datos se comparten entre los canales

Adaptado de: Castillo, A. (2018). El rol de la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

La estrategia omnicanal cuenta con múltiples definiciones; no obstante, este término suele ser confundido con los conceptos de estrategia multicanal y canal cruzado. Por ello, en la presente investigación se presentará cómo el concepto de estrategia omnicanal se diferencia de los conceptos de estrategias multicanal y canal cruzado.

Se puede definir la estrategia omnicanal como “la integración de canales para crear una experiencia de calidad sin importar el punto de contacto que elija el cliente para interactuar con la marca basándose en la unificación *online* y *offline*” (Moyano & Baños, 2017, citado en Castillo, 2018, p. 21). De esta forma, la estrategia omnicanal pretende crear un espacio en donde el cliente sienta que interactuar tanto por el canal *online* como por el *offline* le brinde una experiencia agradable y se convierta en un motivo para volver a preferir la marca.

En base a esta definición, la estrategia omnicanal es caracterizada por crear una experiencia holística al trabajar todos los canales juntos, la gestión sinérgica de estos y su integración completa, la adaptación al perfil único de sus clientes, y uso compartido entre canales de los datos obtenidos a lo largo de la cadena de valor (Mosquera, Juaneda & Olarte, 2017, citados en Castillo, 2018).

4.1. Distinción entre estrategia multicanal y omnicanal

La estrategia multicanal, o conocida como multicanalidad, se define como “conjunto de actividades involucradas en la venta de mercancías o servicios a los consumidores por medio de más de un canal” (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaka, Steenburg & Weitz 2010, p. 168). De la misma forma, Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas y Verhoef. definen la multicanalidad como “el diseño, implementación, coordinación y evaluación de canales para mejorar el valor del cliente a través de la adquisición, retención y desarrollo efectivo del cliente” (2006, p. 96). En ese sentido, se entiende por multicanalidad el uso de estrategias dirigidas a atraer clientes por los múltiples canales que la empresa pueda llegar a ellos, los cuales no se integran ni se comparten información como lo hace la estrategia omnicanal.

A diferencia de la omnicanalidad, la multicanalidad no se enfoca en el comportamiento de venta que el cliente tiene en los múltiples canales con el que interactúa con la empresa, por lo que sus canales funcionan independientemente y cada canal se enfoca en mejorar su rendimiento.

4.2. Distinción entre canal cruzado y omnicanal

La estrategia de canal cruzado se define como “el grado en que una empresa coordina los objetivos, el diseño y el despliegue de sus canales para crear sinergias para la empresa y

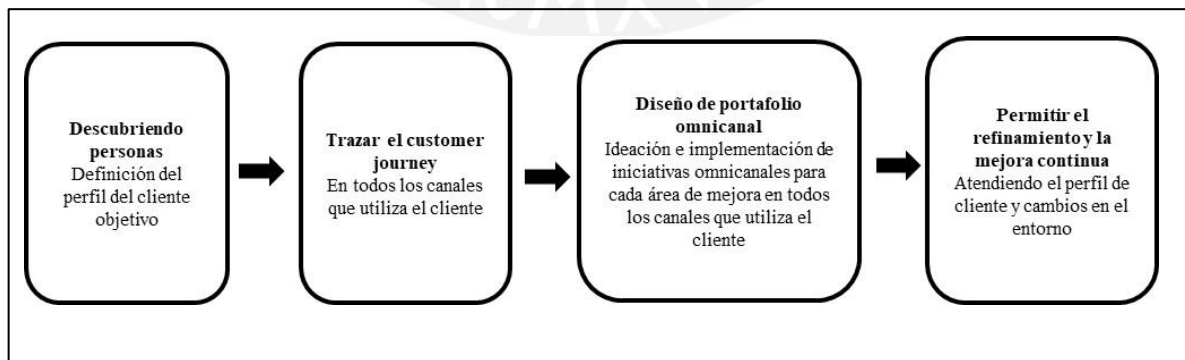
ofrecer beneficios particulares a sus consumidores” (Cao & Li, 2015, p. 200). En ese sentido, el canal cruzado busca que los canales se encuentren conectados para poder llegar y brindar beneficios a los clientes. A diferencia de la multicanalidad en la cual los canales trabajan independientemente, el canal cruzado se enfoca en que los canales funcionen en paralelo lo cual conlleva a una integración parcial entre ellos.

Además, el canal cruzado se adapta al comportamiento de venta utilizando diversas acciones según el canal, mientras que la omnicanalidad se adapta al comportamiento de venta según las necesidades de cada cliente y el conocimiento del producto (Castillo, 2018). En ese sentido, mientras que el canal cruzado que aplica estrategias distintas en sus diferentes canales para atender las necesidades de los clientes, la omnicanalidad busca aplicar estrategias similares en los múltiples canales según las necesidades de cada cliente, lo cual le permite integrar totalmente los canales y brindar una experiencia holística a los consumidores.

4.3. Proceso de implementación de la estrategia omnicanal

Como se señaló, la estrategia omnicanal consiste en la integración de los dos canales de comercio para la creación de una experiencia uniforme para el cliente; por ello, el uso de una estrategia omnicanal no consiste en simplemente poner a disposición del cliente los dos canales, sino que implica lograr que los dos canales funcionen de manera complementaria permitiendo la obtención de sinergias; para esto se requiere del estudio de las necesidades del cliente, la definición de los pasos que este realiza para la compra y los puntos de contacto, la identificación de áreas de mejora y la continua evaluación de supuestos del mercado y de la propuesta de valor ofrecida. A continuación, se presenta, según Bianchi, Cermak & Dusek (2016) los principales pasos que una empresa debe tomar en cuenta para la de una estrategia de comercio omnicanal.

Figura 1: Proceso de implementación de la estrategia omnicanal.



Adaptado de Bianchi et al. (2016). More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience. McKinsey Operations, July, 1-8.

4.3.1. Descubriendo personas: definición del perfil del cliente objetivo.

Una empresa que desea implementar una estrategia omnicanal para brindar un mejor servicio a su cliente, primero debe conocer aquellas características del perfil de este que resultan relevantes para el proceso de compra y la entrega de valor. Para esto, Bianchi et al. (2016) señala que se debe “crear “personas” que describen segmentos principales de la población de cliente de una manera más rica que la tradicional de segmentación basada en la demográfica permita” (p. 4).

4.3.2. Definir el customer journey en los canales de comercio utilizados.

A partir del conocimiento del cliente, se pueden conocer las necesidades de los clientes y los pasos que toman, por el canal *online* y *offline*, durante todo el proceso de compra; con el fin, principalmente, de identificar los “puntos de dolor” del cliente durante el proceso (Bianchi et al., 2016).

Cuando la empresa define y analiza el proceso de compra de su público objetivo, es capaz de identificar cómo este interactúa según el canal utilizado, los aspectos que valora y aquellos que pueden ser considerados puntos de dolor, en los que la estrategia omnicanal se presenta como una posible solución para generar la mayor satisfacción de los clientes.

4.3.3. Diseñar un portafolio de iniciativas omnicanal para cada área de mejora.

Los hallazgos de oportunidades de mejora en la sección anterior permiten la generación de iniciativas, las cuales deben ser “pragmáticas y alcanzables, mientras juntas entregan profundo y duradero cambio” (Bianchi et al., 2016). Estos cambios deben ser enfocados al logro de sinergias entre los dos canales de comercio.

Las iniciativas omnicanal involucran las actividades comerciales como servicios de envíos, logística, herramientas de ventas, actividades promocionales y mediciones de desempeño (Staflund & Kersmark, 2015). Ejemplos de estas actividades son la integración de comprar en línea y recoger en línea, devolución en tienda de pedidos realizados *online* (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014, citado en Staflund & Kersmark, 2015), el uso de tabletas y pantallas para realizar compras en tienda (Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann, 2015), el suministro de información coherente para facilitar y fomentar el uso combinado de canales, entre otras.

Según un estudio sobre los efectos de la integración de canales desarrollado por Oh, Teo & Sambamurthy (2012), la integración de canales no solo es proporcionar una experiencia fluida al cliente, sino, también, un medio para que el vendedor fortalezca sus relaciones con los

clientes, generando un mayor rendimiento de la empresa. Así, la identificación de puntos de dolor y proposición de iniciativas de mejora, permite que la empresa encuentre en la estrategia omnicanal un medio para superar dificultades y crear una propuesta comercial que se ajusta a sus clientes.

4.3.4. Permitir el refinamiento y la mejora continua.

Dado que las iniciativas de la omnicanalidad implican un cambio de estrategia, se debe reforzar el gobierno interno, el desempeño y capacidades de la empresa, a fin de apoyar cambios culturales esenciales y asegurar que el desempeño de la organización continúa mejorando a medida que el mercado evoluciona (Bianchi et al., 2016). Así, los mismos autores señalan que “durante el proceso de transformación, la organización forma equipos de unidades cruzadas con representación de cada canal y de funciones de soporte como TI, marketing y cumplimiento” (Bianchi et al., 2016, p. 7). Estos equipos permiten la búsqueda de puntos en los que pueden converger, ocasionando su posterior fusión.

Luego de que se cuenta con una estructura organizacional que se ajusta a las iniciativas de omnicanalidad, la empresa debe promover el constante análisis del mercado, a fin de identificar los cambios en el comportamiento y exigencias de los clientes, las estrategias de los competidores y tendencias de comercio, a fin de estar en un proceso de mejora continua que permita dar una propuesta de valor atractiva y rentable.

En esta sección, se ha definido qué concepto de estrategia omnicanal se considera en la presente investigación, diferenciándose de estrategia multicanal y canal cruzado; así mismo, se han presentado los diversos modelos de estrategias multicanal y el proceso general que las empresas deben seguir para implementarla. A partir de esto, en la siguiente sección, se busca resaltar las características relevantes de la omnicanalidad, las cuales ya han sido, en parte, expuestas en la presente sección.

4.4. Implicancias estratégicas de la implementación de la estrategia omnicanal

Como se presentó en la sección anterior, la estrategia omnicanal integra los múltiples canales de acercamiento al cliente, por lo que las empresas deberían tomar en cuenta ciertos puntos relevantes que implican la implementación de una estrategia omnicanal para una empresa. Para la presente investigación, se tomará en cuenta diez factores los cuales serán detallados líneas abajo.

4.4.1. Definición de roles del canal *offline* y *online*.

El rol del canal *offline* se percibe como el punto central para la integración de los canales en la estrategia omnicanal lo cual se debe a la capacidad distintiva de la tienda física para ofrecer un enfoque multisensorial que implica el sonido, olfato, tacto (Alexander & Blazquez, 2018). En ese sentido, el rol del canal *offline* implica desarrollar acciones que involucren la interacción humana en los puntos de venta de tal forma que generen un mejor servicio al cliente y sea atractivo frente a la competencia. Además, el canal *offline* cumple un rol dentro de la cadena de suministro como una instalación adicional de distribución y almacenamiento en donde el cliente puede recoger sus pedidos realizados *online* o el punto de venta puede enviar los pedidos realizados *online* a los clientes (Simone & Sabbadin, 2017). En ese sentido, el punto de venta físico, visto como un centro de almacenamiento y distribución de los pedidos *online*, se integra con el canal *online*.

El rol del canal *online* se percibe como un facilitador del proceso de compra para los clientes, ya que reduce el tiempo de acudir a una tienda física, brinda accesibilidad 24/7, y disminuye los costos de búsqueda al proporcionar una amplia información (Kersmark & Staflund, 2015). Además, el canal *online* ofrece precios más bajos, por lo que se vuelve un atractivo para el consumidor, y puede convertirse en una forma para integrarse al canal *offline* mediante la recepción de los pedidos *online* en las tiendas físicas, así como acudir a los puntos de venta para ver un producto específico y luego comprarlo *online*.

4.4.2. Adquisición de los habilitadores internos necesarios.

Debido a que el mundo digital es cada vez más exigente, la estructuración del canal *offline* y *online* resulta ser un desafío, por lo que la estrategia omnicanal plantea la adquisición de habilitadores internos necesarios para lograr esta estructuración. Por ello, Bellaiche, Chassaing y Kapadia plantean tres áreas que requieren atención en el corto plazo para implementar esta estrategia: la gestión de la cadena de suministro, la estructura organizacional y la medición del desempeño (2013).

En primer lugar, la gestión de la cadena de suministro implica replantearse la forma cómo se están desarrollando los procesos como la exigencia de los plazos de entrega, el lugar donde se preparan los pedidos, gestionar el inventario y la capacidad de los distribuidores (Budet & Pérez, 2018). En segundo lugar, la estructura organizativa plantea un reto para integrar los canales, pues los objetivos que se plantean se encuentran dirigidos a optimizar el rendimiento de un canal en particular y no de todos simultáneamente (Bellaiche, Chassaing & Kapadia, 2013); por lo que los objetivos de la estrategia omnicanal debe pretender recoger la

información de todos los canales que le permita sincronizar las necesidades de los clientes y las promociones en los diversos canales.

Finalmente, los sistemas de medición de desempeño hacen referencia a los indicadores que se plantean para evaluar el rendimiento de los canales por lo que se requerirá información y acceso a datos sobre los consumidores que les permita tener una base. En ese sentido, las empresas no deben enfocarse solamente en los indicadores de salida como las ventas y el valor promedio de pedidos, sino también en los indicadores de entrada como la tasa de retención de los clientes, el volumen de tráfico web y móvil, y el tiempo que invierten los consumidores en los sitios webs (Bellaiche, Chassaing & Kapadia, 2013).

4.4.3. Aprovechar el uso de los datos y su análisis.

La característica principal de la estrategia omnicanal es aprovechar los múltiples canales por los cuales el cliente busca interactuar con la empresa, por lo que esto se debe convertir en una ventaja para aprovechar la recolección de información sobre el comportamiento de los consumidores. En ese sentido, esto brinda una oportunidad para la empresa de comprender no sólo las transacciones de los clientes, sino también las interacciones de los clientes, como visitas a la tienda, me gusta en Facebook, búsquedas en sitios web y registros en establecimientos cercanos (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013).

Asimismo, la presencia de un *customer relationship management* es relevante, ya que permitirá administrar con eficacia las relaciones con cada uno de los grupos por los medios digitales, ya que los consumidores tienen distintas preferencias según el canal que utilizan (Ferrell & Hartline, 2012). Por ello, las empresas deberán ser capaces de proveer una adecuada combinación entre los canales que les permita integrar las relaciones y satisfacer las necesidades de los consumidores.

4.4.4. Imperativos de la cadena de suministros.

El uso conjunto de los canales *online* y *offline* requieren de un alto grado de organización y planificación logística. Por esto, la estrategia omnicanal requiere que las empresas cuenten con cinco capacidades para una implementación exitosa: inventario de extremo a extremo preciso y en tiempo real, operaciones de almacenamiento lean para pedidos del canal *online*, operaciones de tienda adaptadas para flujos de productos omnicanal, entrega optimizada de los productos, y flujos de devoluciones eficientes (Mercier, Welch & Crétenot, 2014).

Estas capacidades resultan fundamentales, ya que de ellas depende que los clientes reciban oportunamente y en las condiciones prometidas los productos y/o servicios adquiridos; por ello, debe existir una integración entre el área de marketing y la gestión de la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad del producto en los canales y el despacho del vendedor al cliente (Piotrowicz & Cuthbertson, 2015). Esto es posible si las empresas se enfocan en solucionar los problemas logísticos más básicos, ya que, usualmente, estos son los que afectan la relación con el cliente con mayor frecuencia. Así, las empresas se deben enfocar en simplificar los procesos, utilizar herramientas simples e intuitivas, facilitar el flujo de información para la administración de inventarios, entre otras iniciativas (Mercier et al., 2014).

4.4.5. Conocimiento del perfil del cliente objetivo.

El estudio de las características del público objetivo puede ser considerado como la implicancia principal de la implementación de la estrategia omnicanal, ya que en este se basa las decisiones que se toman respecto a las demás implicancias: por ello, también es considerada como un paso del proceso de su implementación.

Según Rigby, Miller, Chernoff y Tager (2012), la forma en que los clientes compran y los vendedores se relacionan con ellos evoluciona rápidamente, por ello los vendedores necesitan presentar su marca de manera consistente, pero también tienen que crear una experiencia omnicanal para satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo. Así, como el conocimiento del cliente resulta fundamental para la formulación de la estrategia y la constante innovación y mejora de esta, lo que muestra que la implicancia anterior se relaciona fuertemente con esta.

Las implicancias detalladas en la presente sección demuestran que la implementación de la estrategia de comercio omnicanal involucra una serie de aspectos que son fundamentales para el éxito de la empresa. En este sentido, las empresas deben de realizar una evaluación de su entorno, sus recursos y capacidades a fin de definir si cuentan con los medios para hacer frente a estas y beneficiarse de ello, o, por el contrario, si resultaría contraproducente implementar esta estrategia.

4.5. Aspectos favorables de la estrategia de comercio omnicanal

Como se mencionó, la sinergia de los canales *online* y *offline* en una estrategia omnicanal desencadena una serie de aspectos favorables para la empresa. En la presente sección, se presentará los beneficios de implementar una estrategia omnicanal para las empresas y para los clientes.

4.5.1. Incremento del nivel de ventas.

Incorporar una estrategia omnicanal trae beneficios económicos para las empresas como el aumento de los márgenes de ganancias a través del crecimiento del nivel de las ventas en los diversos canales y la ejecución de operaciones más eficientes. A pesar de que la omnicanalidad puede generar una canibalización de las ventas entre los distintos canales, este también puede generar un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas (Zhang et al., 2010, citado en Pizzolo, 2015).

Además, este incremento del nivel de las ventas viene en conjunto con el aumento del nivel de tráfico de clientes tanto en los puntos de ventas como en las plataformas digitales (Bell, Gallino & Moreno, 2014). Al aumentar el nivel de tráfico de clientes en ambos canales genera que el consumidor se vuelva más informado y que finalmente se decida por comprar el producto, sin importar el canal que escoja para realizar la compra. Por ello, las empresas deben ofrecer una mayor variedad de opciones en los puntos de compra de tal forma que aumenta la disponibilidad y accesibilidad de los clientes y así aumentar sus ingresos (Kersmark & Staflund, 2015).

4.5.2. Mayor valor y experiencia al cliente.

La integración de los canales de venta permitirá brindar una mejor experiencia de compra a los clientes a la vez que se transmite información para la creación de valor. Por ello, la estrategia omnicanal brinda una experiencia holística a los consumidores, ya que la empresa contará con la información necesaria la cual se transmite entre los canales. En ese sentido, para brindar una experiencia holística, la empresa deberá considerar la personalización que consiste en una mejor comprensión de las necesidades de los clientes individuales y ofrecer los productos y servicios que abordan estas necesidades (Keeney, 1999).

Esta personalización se obtendrá mediante la integración de la información recopilada entre los canales que permitirá una mejor comprensión de las preferencias de los clientes para luego satisfacerlas a través de los canales (Goersh, 2002). De esta forma, la estrategia omnicanal busca fortalecer y extender las relaciones con el cliente, así como será beneficiosa para atraer más clientes, pues brinda múltiples opciones de canales por los cuales el cliente puede interactuar en cualquier momento según sus preferencias.

Además, la aportación de valor al cliente en cada punto de contacto implica incorporar los datos analíticos a cada etapa del *Customer Journey* (o ciclo de vida) para poder entregar el mensaje adecuado y oportuno; por ello, “si los canales están correctamente conectados, cada

punto de contacto con el cliente es una oportunidad para obtener nueva información de valor y para proporcionar un mensaje relevante para él” (Romero, Maldonado & Núñez, 2018, p.3).

4.5.3. Mayor control de la relación con el cliente.

Controlar el comportamiento de los consumidores siempre ha representado un reto para las organizaciones, ya que este cambia según el canal por el que decide interactuar. Por ello, gracias a la estrategia omnicanal, las organizaciones pueden aumentar el nivel de control que tienen de los clientes en los diversos canales que utiliza. Según Goersh, este nivel o control del cliente percibido aumenta con la disponibilidad de recursos y oportunidades para realizar un comportamiento (2002). Por ello, el canal *online* debe proporcionar esos recursos para que el cliente interactúe y busque más información, de tal forma que estos recursos respalden las compras realizadas por el canal *offline* y viceversa.

Además, tener un conocimiento y visión 360° de los consumidores les permitirá a las empresas tener un mayor control de sus clientes. Para ello, para contar con un conocimiento integral de los clientes es necesario la creación y mantenimiento de perfiles completos los cuales deben incluir los movimientos de los distintos puntos de contacto a través de todos los canales, de esta forma se generará un trato más personalizado y se podrá presentar ofertas más atractivas para cada cliente (Romero, Maldonado & Nuñez, 2018).

4.5.4. Reducción de conflictos entre canales.

Tradicionalmente los canales han sido utilizados de manera separada ocasionando que sean percibidos como rivales e ignorando la posibilidad de sinergias que benefician a la empresa y el cliente. En la actualidad, varios canales son utilizados durante un mismo ciclo de compra (Stone, Hobbs & Khaleeli, 2002), por lo que Mirsch, Lehrer y Jung (2016) señalan que un beneficio de la omnicanalidad es la reducción de conflictos entre canales.

La reducción de conflictos se ve reflejada en la consistencia de la marca, la información que se brinda al consumidor, la experiencia que este tiene a través de los diferentes canales, las promociones y los precios (Stone et al., 2002). La consistencia en la administración de la marca fortalece la percepción de los clientes hacia la marca, ya que eleva los niveles de conciencia y confianza respecto al vendedor y la calidad de los productos (Goersch, 2002), permitiendo la creación de relaciones redituables.

La consistencia en los aspectos señalados genera la obtención de economías de escala, márgenes más altos, mejor información de los clientes, mejora en la comunicación intraorganizacional, mejores relaciones con los clientes, etc. (Neslin et al., 2006).

4.5.5. Eficiencia operacional.

Dada la creación de sinergias, la omnicanalidad también beneficia a la empresa por la mejora en la eficiencia operacional (von Briel, 2018). Según un estudio realizado por Oh et al. (2012), la integración de tecnologías de la información de los dos canales utilizados permite brindar servicios comerciales de manera más eficiente, motivado principalmente por las sinergias creadas por uso de capacidad humana conjunta.

Así mismo, este estudio señala que las sinergias creadas ocasionan que las capacidades de exploración del mercado facilitan la atracción de nuevos clientes y la asignación de recursos según las condiciones cambiantes del mercado (Oh et al., 2012).

Así, la estrategia omnicanal se beneficia del uso conjunto de las tecnologías de la información y las capacidades de los canales, para brindar un mejor servicio e incrementar su nivel de respuesta al cliente y factores externos.

Los aspectos favorables descritos en esta sección muestran cómo la estrategia omnicanal puede ser utilizada para mejorar las relaciones con los clientes, a partir de una mejor entrega de valor a partir del potenciamiento de capacidades y recursos. La obtención de estos aspectos favorables es posible a partir del manejo de las implicancias de la implementación de la estrategia omnicanal y de la atención y prevención de los riesgos presentados en la siguiente sección.

4.6. Retos de la estrategia omnicanal

Así como la estrategia omnicanal trae consigo múltiples aspectos favorables para las empresas, también se deben considerar ciertos aspectos negativos que retan la implementación de esta estrategia. En la presente sección, se presentarán cuatro retos que se deberán tener en cuenta al momento de implementar una estrategia omnicanal.

4.6.1. Sesgo hacia la implementación de acciones masivas en los canales.

Implementar una estrategia omnicanal no implica que se utilizarán las mismas acciones en los distintos canales de tal forma que permita integrarlos. Esto es un error común en las empresas, pues muchas de ellas piensan que las implicancias masivas de la estrategia omnicanal requieren acciones igualmente masivas, como una plataforma de TI o estructura de organización completamente nueva para unir todos los canales (Bianchi et al., 2016). Esto conduce a que las empresa realicen una asignación masiva de recursos para implementar estas acciones en los diversos canales.

En ese sentido, lo que las empresas deberán plantearse es realizar un diagnóstico de las áreas de mejora en la integración de canales que no están dando buenos resultados de satisfacción del cliente para luego proponer objetivos e iniciativas que permitan rediseñar y mejorar los puntos críticos encontrados en la interoperabilidad con el cliente en todos los canales (Romero, Maldonado & Nuñez, 2018). De esta formas, las empresas evitarán desplegar acciones masivas que no consiguen integrar correctamente los canales y solo genera gastos para las empresas.

4.6.2. Tener en cuenta la diversidad de las necesidades.

Cuando el consumidor interactúa por los múltiples canales no significa que siempre tiene la misma necesidad y, por lo tanto, siempre usará el mismo canal para satisfacer dicha necesidad. Esto es un error que cometen muchas empresas al pensar que usar una estrategia omnicanal es generalizar las necesidades y los canales que el cliente usa para satisfacer dicha necesidad (Bianchi et al., 2016).

En ese sentido, las empresas deberán considerar que “la implementación de una estrategia omnicanal implica que las organizaciones evalúen, rediseñen e innoven en el modelo de relación con el cliente para maximizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia” (Romero, Maldonado & Nuñez, 2018, p.17); por ello, deberán recopilar la información de las necesidades de los consumidores de cada canal con la finalidad de poder procesar dicha información y aplicar estrategias que integren cada uno de los aspectos de dichos canales. De esta forma, no se generaliza las necesidades, así como no se estructura acciones que no tendrán los mismos resultados en todos los canales.

4.6.3. Gestionar la complejidad operacional originada por el uso conjunto de canales.

Como se señaló líneas arriba, el uso de una estrategia omnicanal implica la gestión conjunta de los canales; lo cual, a la vez, genera otro reto que es el aumento en la complejidad del manejo de las operaciones de la empresa. La integración de canales resulta retante, ya que la empresa debe de integrar los sistemas de inventario y almacenes, el uso de tecnología en sus procesos, el rol cambiante de los canales *online* y *offline*, etc (Gallino & Moreno, 2014).

Con respecto a la logística, se debe atender la gestión de las devoluciones, ya que los clientes pueden devolver por las tiendas físicas un producto que compraron en línea, lo que genera que las tiendas físicas tengan cantidad de productos que exceden su capacidad, lo que implica una presión en la cadena de suministro que las empresas deben resolver analizando la

relación costo- beneficio (Simone & Sabbadin, 2017). Además de las devolución de productos, las empresas deben de definir la gestión de otros aspectos logísticos como los servicios de envío, los sistemas de inventario, indicadores de gestión, locación de las tiendas y puntos de envío, entre otros (Mercier et al., 2014).

Así mismo, al ser uno de los beneficios de la omnicanalidad que el cliente puede recibir dónde sea y cuando quiera los productos, esto implica que las tiendas deben ser potenciadas “con tecnología en línea y móviles en la tienda, para mejorar la experiencia del cliente en la tienda y simplificar sus vidas” (Simone & Sabbadin, 2017, p. 97); así la tienda física pasa de tener el rol tradicional que fue descrito en la sección de comercio *offline*, a ser un espacio donde el cliente puede estar en contacto con avances tecnológicos que cada vez más forman parte de su vida.

El manejo de estos retos operacionales resulta clave para el éxito de la estrategia omnicanal, ya que a partir de estos es que la empresa puede realizar sus operaciones según lo planeado para atender al cliente.

Los retos explicados muestran que el éxito de la estrategia omnicanal no resulta de la simple combinación de los canales *offline* y *online*, sino que requieren de un estudio del público objetivo para definir una estrategia que se ajuste a sus necesidades y capture los beneficios valorados de uno u otro canal; además de que se necesita de un alto grado de coordinación y definición de roles entre canales a fin de que el cliente perciba la uniformidad de la experiencia y entrega de valor; lo que a la vez genera que la complejidad operacional se eleve, ocasionando que la empresas tengan que reforzar su capacidades y recursos a fin de llevar a cabo de manera exitosa la implementación y sostenibilidad de la estrategia omnicanal.

Lo que se ha expuesto y analizado en lo que va de la presente investigación, permite tener definido qué se entiende por estrategia de comercio omnicanal, sus implicancias de implementación, aspectos favorables y retos, en base a la explicación del comercio *online* y *offline* que esta logra converger. A partir de esto, en la siguiente sección ya se pueden presentar las características relevantes del perfil y comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail; a fin de luego presentar cómo se está utilizando la omnicanalidad en América Latina y cómo esta se adapta a los requerimientos de su consumidor.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En base al marco teórico presentado, este capítulo busca describir cómo las empresas del sector retail utilizan la estrategia omnicanal para atender el perfil y comportamiento de compra de los clientes latinoamericanos. Para esto, primero se describe la situación actual del comercio *online* y *offline* y la estrategia omnicanal en la región, a fin de conocer el contexto en el cual las empresas están operando y que explica las acciones tomadas. Luego, se presenta el perfil y comportamiento de compra del cliente latinoamericano, usando como base teórica los factores y proceso de compra propuestos por Kotler y Armstrong. Finalmente, se describe, mediante ejemplos de determinadas empresas que operan en la región, cómo estas utilizan la estrategia omnicanal para atender a su público objetivo.

1. Situación actual del comercio *online*, *offline* y la estrategia omnicanal en América Latina

A partir de la revisión de la teoría respecto al comercio *offline*, *online* y la estrategia omnicanal, corresponde presentar la situación de estos en el sector retail en Latinoamérica.

En primer lugar, es preciso señalar las categorías del sector retail y su participación de ventas en la región. El sector *retail* se divide en cinco grandes categorías: comida y cuidado personal, muebles y electrodomésticos, juguetes y hobbies, electrónica de consumo, y moda; siendo la categoría con mayores ventas en la región la de moda con 30%, seguida de electrónica de consumo con un 28% de las ventas totales del sector (BlackSip, 2019).

Las ventas sector *retail* se dan por los dos tipos de comercio. Por un lado, el comercio *offline* tiene prevalencia en la región debido a factores culturales, de logística y conectividad, y la presencia de formatos de tiendas físicas adaptados al público objetivo. Dentro de este tipo de comercio, el canal moderno está cobrando mayor importancia sobre las tiendas tradicionales como mercados locales y bodegas. Este crecimiento se debe principalmente a la mayor presencia de tiendas de conveniencia, las cuales han crecido en 9.7%, seguidas de las tiendas de descuento con un 2.7% (Euromonitor International, 2019); entre los principales motivos están la modificación de su propuesta valor enfocado en el perfil del cliente, en términos de cercanía y relación precio- calidad.

Por otro lado, pese a la prevalencia del comercio *offline*, el comercio *online* ha tenido un crecimiento alrededor del 20% en los últimos cinco años (Statista, 2019 citado en BlackSip, 2019), siendo Brasil el país en el que el uso de este canal se ha vuelto más popular creciendo en un 36% , seguido de Argentina con un 24%; en el caso de Perú, este tipo de comercio ha tenido

un crecimiento del 1.3%, lo que refleja que está muy por debajo de la región siendo esto una oportunidad para las empresas que operan en el territorio peruano (Geodis, 2016, citado en BlackSip, 2019).

En este nivel de uso del comercio *online*, los productos más comprados por este canal son los productos multimedia, artículos y muebles para hogar, y moda (ropa y calzado) (Euromonitor, 2019 citado BlackSip, 2019). Esto se debe a las características propias de estos bienes y el comportamiento de compra del latinoamericano, el cual será descrito en páginas siguientes.

El crecimiento del comercio *online* se debe a múltiples factores; sin embargo, el que lo ha motivado principalmente es el aumento de la conectividad de internet en la región y por ende el mayor número de internautas. La tasa de penetración del internet en la región ha subido en 15% en los últimos años (Statista & United Nations, citado en BlackSip, 2019). Del mayor número de internautas que realizan compras por internet, el 66% considera que la conectividad y velocidad de este no limita la realización de sus compras (Nielsen, 2018), siendo este porcentaje similar al de otras regiones; esto resulta favorable para el desarrollo del canal ya que según Nielsen (2018, p. 11) “a medida que la calidad y la velocidad de internet mejoran y los costos del servicio de datos disminuyen, más consumidores disfrutarán de una conectividad sin interrupciones, facilitando el crecimiento de comercio electrónico”.

Una característica relevante del internauta latinoamericano es su entusiasmo por realizar compras *online* (Nielsen, 2014); sin embargo, el canal *offline*, como se mencionó, continúa siendo importante para este cliente. Esto se ve reflejado en que el cliente se muestra cada vez más dispuesto a utilizar el canal *online* y *offline* complementariamente; lo cual es evidenciado en que entre el año 2017 y 2018, la disposición del consumidor latinoamericano para ordenar en línea y recoger en tienda, ordenar en línea y recoger en autoservicio, y ordenar en línea y recoger a un lado de la tienda aumentó en promedio un 15% (Nielsen, 2018).

Así, a partir de la convivencia de los dos canales en la región, los retailers están modificando sus opciones de cumplimiento y entrega para adaptarse a las preferencias y circunstancias de los consumidores (Nielsen, 2018), lo que está impulsando el uso de la estrategia omnicanal de comercio en la región.

En las siguientes secciones se analiza el perfil de cliente latinoamericano y se presentan ejemplos de cómo los retailers en la región están atendiendo sus demandas.

2. Determinantes del perfil del consumidor latinoamericano en el sector retail

En el sector retail, el perfil del consumidor latinoamericano está influenciado por diversos factores los cuales fueron presentados en el marco teórico. Por ello, en esta sección, se desarrolla esos conceptos mencionados en los apartados anteriores.

2.1. Factores Culturales del consumidor latinoamericano.

En primer lugar, es preciso resaltar que el consumidor latinoamericano, a diferencia de los consumidores de otras regiones, está fuertemente influenciado por el factor cultural lo cual influye en sus preferencias de compra en el sector retail. En ese sentido, un 63% de consumidores latinoamericanos muestra cierta preferencia por las marcas locales (Nielsen, 2016), particularmente para los bienes de consumo como los alimentos y bebidas. Esto se debe a que ellos consideran que se encuentran más cerca a sus tradiciones, así como estas marcas comprenden mejor las preferencias de estos y crean un sentimiento de orgullo nacional (Nielsen, 2016).

Además, el consumidor latinoamericano valora el precio el cual deberá estar acorde con la calidad que ofrece; por ello, un 47% de latinoamericanos consideran que la relación entre precio y calidad es un determinante clave al momento de escoger una marca local (Nielsen, 2016). Otro motivo por el cual el consumidor latinoamericano opta por las marcas locales es que este lo considera más accesible en términos de precios, pues un 71% de latinoamericanos considera que las marcas globales son generalmente más costosas que las marcas locales (Nielsen, 2016).

Figura 2: Determinantes claves en la elección de una marca local en Latam.



Adaptada de: Nielsen (2016).

Como parte de la cultura latinoamericana, el consumidor tiende a pensar en el corto plazo, es decir, se enfoca en el presente en obtener las cosas de forma inmediata, espontánea, e improvisada (Ogliastri, 2000). Por ello, el consumidor no planifica sus compras y prefiere realizar compras rápidas y espontáneas por el canal *offline* como en bodegas, mercados, y tiendas de descuento y conveniencia cercanas; esto explica la prevalencia del comercio *offline* en Latinoamérica.

Asimismo, el consumidor latinoamericano es desconfiado por naturaleza, particularmente cuando está relacionado a aspectos financieros; por ello, este se resiste en confiar en los métodos de pagos cuando realiza compras por el canal *online*. No obstante, el consumidor también mide su nivel de confianza en relación al producto, pues el consumidor le dará mayor relevancia a la experiencia de compra y a las propias características del producto o servicio. En ese sentido, los retailers deberán considerar que la clave para crear confianza en el consumidor está en “que el producto sea variado, ofrezca una buena garantía y se adapte al cliente, pero también es importante la información detallada y veraz” (Gozzer, Gonzalez & Tolsá, 2018, p. 19). Por ello, las empresas deberán ser transparentes con toda información que brinde al consumidor.

Estos rasgos culturales serán transversales a las clases sociales las cuales se estructuran normalmente en alta, media y baja. No obstante, esta estructura resulta ser muy variada para Latinoamérica, ya que muchas empresas del sector retail cometen el error de categorizarlos de tal forma que no se enfocan en otras variables que pueden hacer cambiar esta estructura. Este error se comete particularmente cuando se menciona a la clase social baja, o catalogada como “la clase popular”, la cual es vista como un grupo uniforme; sin embargo, existen variables psicográficas y económicas que marcan diferencias dentro de esta clase (D’Andrea, 2003). De esta forma, se puede afirmar que los consumidores de clase baja no siempre estarán orientados a comprar productos de bajos precios, sino que se fijan en algo más en su decisión de compra como la lealtad hacia ciertos productos que conocen.

Además, cabe resaltar la existencia de un grupo de consumidores emergentes quienes se encuentran entre la clase social baja y media (D’Andrea, 2003). Esta nueva clase social puede resultar un factor clave para el sector retail, ya que tendrán que enfocar sus esfuerzos a entender las preferencias variadas que tiene, así como no puede ser catalogada como pobre por el distinto poder adquisitivo que posee. Cabe resaltar que según un estudio realizado por Kantar Worldpanel (2019), indica que la frecuencia de compras del consumidor latinoamericano ha sido 155 veces al año, el cual ha destinado un gasto medio de \$1360 dólares al año lo cual ha disminuido debido a la devaluación de las monedas en ciertos países Latinoamericanos, como

Argentina y Venezuela. Si bien se evidencia que el consumidor tiende a comprar frecuentemente, esta frecuencia está disminuyendo debido a las situaciones económicas de cada uno, lo cual lleva a que este comience a comprar cuando salen ofertas promocionales, o cuando realmente necesite el producto.

Asimismo, si bien el gasto medio ha disminuido, este aún continúa creciendo en una menor proporción; por ello, las empresas del sector retail deberán evaluar las categorías que están siendo menos demandadas y los cambios de hábitos del consumidor tras estas situaciones económicas.

Figura 3: Indicadores económicos claves de compra en Latam 2019.



Adaptado de: Kantar (2019).

En este contexto, el consumidor latinoamericano incorpora nuevos hábitos de compra como la utilización del e-commerce, así como busca productos especializados; por ello, el sector retail encontrará oportunidades en los segmentos de nicho, así como deberá reevaluar los límites del mercado en el que opera, pues ahora el consumidor decide entre un set de categorías y no en uno de marcas, lo cual va variando según su necesidad para cada ocasión de consumo (Kantar, 2019). En ese sentido, el canal *offline* podría verse beneficiado, ya que el consumidor buscará opciones económicas y cercanas para sus compras como las tiendas por descuento y de conveniencia las cuales han ido creciendo en el sector retail latinoamericano.

2.2. Factores Sociales del consumidor latinoamericano.

Dentro de cada clase social mencionada anteriormente, el consumidor forma grupos de referencia quienes influyen en sus preferencias de compra. Por un lado, está la influencia de los grupos directos; de acuerdo a un reporte realizado por Forrester Research (2012), el 70% de compradores confían más en las recomendaciones de sobre una marca por parte de amigos y el 46% confía en las reseñas de otros consumidores, calificando a los medios dominados por la empresa como en los que menos confían. Así mismo, según BlackSip (2018), solo el 13% de compradores eligen una marca que es anunciada por el propio canal *online* de la empresa, lo que demuestra la poca influencia que la comunicación por estos canales tiene en el cliente. Este aspecto puede ser aprovechado por la estrategia omnicanal al utilizar la característica del

comercio *online* de tecnología social, brindando espacios en línea donde los consumidores puedan compartir sus experiencias.

Por otro lado, el consumidor se ve influenciado por los grupos sociales quienes generalmente se encuentran en el Internet. En ese sentido, un 93% de latinoamericanos prefiere acceder a internet utilizando un smartphone (CCC citado en BlackSip, 2019). Esto demuestra que los clientes están cada vez más expuestos a la publicidad de redes sociales, siendo que el 96% de la población de toda la región visita como mínimo una red social (comScore, 2011); sin embargo, según Nielsen (2018) la influencia de las redes sociales y/o blogs es del 25% en la fuente de decisión de compra; siendo la información en la tienda física y el boca a boca los que tienen mayor influencia en el consumidor latinoamericano.

Solo en Latinoamérica, existen 46 millones de hogares que cuentan con bajos ingresos, lo cual representa el 56% de la población y la mitad del gasto en el valor de bienes de consumo (Kantar, 2018). Esto representa un reto para el sector retail, ya que, si estos hogares reducen sus ingresos, se reduce la demanda por los bienes de consumo; por ello, los productos que ofrecen deberán ser accesibles para este grupo. A partir de ello, esto también representa un reto para el comercio *online*, ya que genera un porcentaje bajo de consumidores que se encuentran bancarizados lo cual representa una de las razones por las cuales el consumidor no opta por realizar compras *online*. Para atender este grupo, el sector retail deberá ofrecer métodos de pago alternativos, ya sea para el comercio *online* como *offline*; sin embargo, la modalidad de pago con dinero plástico es clave para el desarrollo del comercio *online* en cualquier país de la región (BlackSip, 2019).

Si bien los grupos de referencia y las familias influyen en la decisión de compra, es preciso señalar los roles del consumidor dentro de estos grupos. En Latinoamérica, se da énfasis en el rol de las mujeres lo cual lo diferencia de otras regiones. Si bien la participación de las mujeres en las actividades económicas fuera del hogar ha aumentado en los últimos años (Arellano, 2010); esta continúa encargándose principalmente de las tareas de hogar, lo que implica que sea quien toma las decisiones respecto a las compras, principalmente en las categorías de alimentos y cuidado personal (BlackSip, 2018). Así mismo, en la categoría moda y calzado, las mujeres son quienes gastan 61% más que los hombres y tienen mayor relevancia en las decisiones de compra (Euromonitor International, 2015), ya que son ellas quienes influyen en las compras de ropa para sus parejas e hijos.

2.3. Factores Personales del consumidor latinoamericano.

Esta tendencia hacia la conectividad en las redes sociales es una característica particular del consumidor millennial; según un estudio de Kantar Worldpanel (2019), el 29% de consumidores latinoamericanos son millennials, es decir, pertenecen a un rango de edad menor a 34 años. En ese sentido, este grupo estará enfocado en buscar productos innovadores y más personalizados a la vez que resaltan la experiencia de compra. Por ello, 5 de cada 10 millennials se encuentran más abiertos a la innovación (Nielsen, 2017), por lo que se enfocan en buscar productos que no existen fácilmente en el mercado o que ofrece mejores funciones y/o desempeño.

Esta generación se encuentra ligada a un estilo de vida conectado, pues han crecido en un entorno en el cual el uso de dispositivos y servicios digitales era común por lo cual adoptaron una mayor facilidad para optar comprar *online* (Nielsen, 2018). Así, este estilo implica que “los consumidores intercambian información e incorporan interfaces para simplificar, agregar flexibilidad y personalización a sus vidas cada vez más complicadas” (Nielsen, 2018, p.2). Con este estilo de vida, los consumidores latinoamericanos que disponen de un menor tiempo para realizar compras, optarán por realizarlas por el canal *online*.

Además, es preciso señalar la aparición de un estilo de vida urbano el cual se encuentra ligado con el crecimiento habitantes en las ciudades, así como los consumidores requerirán formas más rápidas y sencillas para satisfacer sus necesidades. En ese sentido, Según Kantar Worldpanel (2018), los consumidores latinoamericanos urbanos consideran como un motivo relevante si el canal ofrece promociones y si las marcas son económicas, con el fin de limitar su presupuesto a causa del contexto económico y político de la región, lo que está generando la aparición de nuevos formatos como las tiendas de descuento y el uso del ecommerce.

2.4. Factores Psicológicos del consumidor latinoamericano.

Respecto a los motivos de uso de un canal u otro, como se mencionó en los factores culturales, el público tiene una inclinación cultural por el uso del canal *offline* debido a que principalmente el cliente tiene una actitud de mayor confianza respecto al uso de los datos personales, aprecia la asesoría de un vendedor y siente mayor confianza de los medios de pago (Nielsen 2018 citado en BlackSip, 2019).

No obstante, este tiene una falta de confianza en el canal *online*, pues según Condusef (2018, citado en BlackSip, 2019), el 34% de las personas que no utilizan el canal *online*, no lo hacen por miedo de ser víctimas de fraude por los medios de pago o que el producto no se les

sea entregado o no cumpla con las características prometidas. Sin embargo, el canal *online* está cobrando importancia en la región. Entre los principales motivos, el ahorro del tiempo es el principal motivo con un 43% de los clientes *online*, seguido por la existencia de más promociones que el canal *offline* con un 37% (Nielsen, 2018 citado en BlackSip, 2019).

Asimismo, la elección del canal *online* se da por clientes con una actitud inclinada al ahorro y preferencia de variedad de opciones (Nielsen 2018 citado en BlackSip, 2019). Dentro de los usuarios de este canal, el principal motivante es la agilidad de la plataforma, los servicios de entrega y pago, y las buenas ofertas y precios más bajos; estos motivantes genera que el esfuerzo del cliente por buscar información se reduzca.

Con relación a la elección de un canal, es pertinente mencionar que el consumidor latinoamericano es camaleónico, es decir, es flexible y adaptable ante el entorno cambiante (Kantar Worldpanel, 2018); esto explica el motivo por el cual cambia constantemente de marcas, así como influye en las interacciones que realiza por los diversos canales que presenta una empresa en una estrategia omnicanal. Asimismo, este rasgo camaleónico incentiva a que este realice más compras cuando las situaciones económicas son buenas, mientras que comprará menos cuando la situación sea contraria a la descrita. Esto claramente afectará la demanda y la capacidad de abastecimiento de los puntos de venta.

En el caso del consumidor latinoamericano, las experiencias de los miembros del entorno tienen gran influencia en cliente, dado que guía su decisión por recomendaciones de sus amigos, familia o clientes que ya adquirieron el producto o usar determinado canal.

Respecto a las experiencias propias, los clientes latinoamericanos vuelven a utilizar un canal si recibieron el producto y/o servicio en las condiciones prometidas, y consideran que obtuvieron un precio favorable (Nielsen, 2018). Sin embargo, Kantar Worldpanel (2018) señala que el consumidor latinoamericano está cambiando su comportamiento, al buscar nuevas experiencias probando nuevas marcas y canales; lo que genera un nuevo reto para las empresas, lo no tener que enfocarse solo en cumplir con sus propuestas de valor, sino que estar en constante evolución según las necesidades y expectativas del cliente de esta región.

En base a los factores desarrollados en esta sección, se puede señalar que el consumidor del sector retail latinoamericano cuenta con características muy particulares a comparación del de otras regiones. Este consumidor es fuertemente influenciado por aspectos culturales como el arraigo a lo procedente de la misma región y la desconfianza; por lo que considera como fuente de información más confiable a los miembros de su entorno próximo. Así mismo, es un consumidor con menores ingresos que otras regiones y que se preocupa por el ahorro, pero que

a la vez es exigente con la calidad de los productos y el servicio de los canales; a la vez de estar pasando por un proceso de evolución, por el que está más expuesto a los avances tecnológicos y es se muestra más dispuesto al uso del canal *online* por los beneficios potenciales de este.

3. Proceso de compra del consumidor latinoamericano.

Para el análisis del comportamiento de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail se utilizará el proceso de compra propuesto por Kotler y Armstrong (2017), el cual fue presentado en el marco teórico de la presente investigación.

La siguiente figura resume los aspectos más relevantes del proceso de compra de cliente de esta región.

Figura 4: Proceso de compra del consumidor latinoamericano en el sector retail.

Reconocimiento de la necesidad	Búsqueda de información	Evaluación de alternativas	Decisión de compra	Comportamiento Post compra
<ul style="list-style-type: none"> Categorías más vendidas: moda y electrónica de consumo Mayor influencia de factores intrínsecos Factores extrínsecos relevantes: precios y promociones 	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información más utilizadas: tiendas físicas, páginas web y el boca a boca Uso de buscadores online para encontrar el mejor precio, promoción y/o descuento 	<ul style="list-style-type: none"> Factores críticos de los productos: calidad, garantía, precios y promociones Factores críticos del canal: medios de pago disponibles, información, plazo de entrega, promociones 	<ul style="list-style-type: none"> Determinantes relacionados a los productos: verificación de precios, prueba del producto, marcas recurrentes, promociones Determinantes relacionados a los canales: cercanía, variedad 	<ul style="list-style-type: none"> Motivo de insatisfacción: demoras de envío, respuesta tardía, proceso de devolución y/o cambio Preferencia por canalizar quejas de manera directa

Adaptado de: Kotler y Armstrong (2017).

3.1. Reconocimiento de la necesidad del consumidor latinoamericano.

El proceso de compra inicia cuando el individuo reconoce una necesidad; en el caso Latinoamericano, las necesidades de los clientes pueden ser reflejadas en los niveles venta por categoría, siendo, como se mencionó, la moda y la electrónica de consumo las que representan mayores ventas (BlackSip, 2019).

La identificación de necesidades puede ser generada por factores intrínsecos a la persona o factores externos. Con respecto a estos últimos, en el caso de América Latina, los factores de este tipo que tienen mayor influencia en la generación de necesidades en el consumidor son el nivel de precios y las promociones (Kantar Worldpanel, 2018), dado que los clientes aprovechan precios atractivos para adquirir productos, pese a no tener una necesidad inmediata de estos. Por el contrario, la publicidad del vendedor no logra tener gran influencia en el cliente. dado que no confía en esta (BlackSip, 2019).

En este sentido, BlackSip (2017) recomienda concentrarse en acciones que generen performance, es decir aquella publicidad que permite al consumidor evaluar las características y desempeño de los bienes, a fin de elevar los niveles de confianza; ya que, como se mencionó en el apartado de perfil del consumidor, este cliente suele ser influenciado por experiencias de personas que pertenecen a su entorno cercano o experiencias satisfactorias propias.

3.2. Búsqueda de información del cliente latinoamericano.

Luego de que los clientes identifican su necesidad, ya sea por motivos intrínsecos o esfuerzos de los vendedores, ellos inician un proceso de búsqueda de información a fin de identificar el bien y/o servicio que mejor le satisfaga. Según Nielsen (2018), las fuentes de información más utilizadas para ayudar a la toma de decisiones son las tiendas físicas, las páginas web de compras y el boca a boca; esto va acorde a la necesidad que tiene el latinoamericano de contar con información de primera mano para basar su compra.

Cabe resaltar que la fuente de información preferida varía según el producto a adquirirse, ya que, por ejemplo, información sobre artículos de moda y tecnología es buscada mayormente en la página web del vendedor; mientras que la tienda física es la fuente de información preferida respecto a bienes de cuidado personal y artículos frescos.

Pese a la preferencia del cliente latinoamericano por fuentes de información *offline*, el canal *online* está cobrando gran importancia como fuente de información en la región, según Google (2017), el 70% de usuarios de internet buscan información en los sitios web antes de realizar compras de tal forma que los ayuda a tomar decisiones más rápido (Google, 2017); siendo YouTube la plataforma más utilizada para obtener información respecto a un producto (Google, 2018).

La razón por la cual los consumidores utilizan los buscadores *online* radica en conocer las especificaciones e imágenes sobre el producto que planean adquirir, así como para encontrar el mejor precio, promoción y/o descuento (BlackSip, 2019). Así, el 76% de los usuarios latinoamericanos que cuentan con un smartphone busca información y tiende a visitar un punto de venta físico en menos de 24 horas (Google, 2017), mientras que el 82% de usuarios de smartphones consultan a sus dispositivos antes de realizar una compra en un canal físico (Google, 2017). De esta forma, este medio contribuirá a que aumente el tráfico de personas en los puntos de ventas el cual ha ido disminuyendo en un 57% en los últimos cinco años (Google, 2017).

3.3. Evaluación de las alternativas del cliente latinoamericano.

A partir de la información obtenida, el cliente evalúa las alternativas tanto de productos como de canales por los cuales realizar la compra, llegando así a formar un conjunto considerado.

Respecto a la determinación del conjunto considerado de productos, en América Latina, esta es influenciada por los siguientes factores: calidad, garantía, precios y promociones, reseñas, marca y respaldo del punto de venta (BlackSip, 2018). La importancia que los consumidores dan a cada uno de estos factores depende según la categoría de productos; por ejemplo, en la categoría de tecnología y electrodomésticos, el 41% de los clientes latinoamericanos valoran más la calidad de los productos; mientras que, en la categoría de comida, la calidad (entendida como frescura), seguida del precio son los aspectos más valorados por los clientes de esta región (Nielsen, 2018). Así mismo, como se señaló, un factor que valoran los latinoamericanos es que los productos sean de marca blanca y procedentes de su mismo país (Kantar Worldpanel, 2018).

Luego de la determinación de las alternativas de productos, el cliente evalúa los posibles canales. En el caso del canal *online*, los factores para la elección de la plataforma son la posibilidad de pago en efectivo, disposición de información sobre productos, plazos de entrega, facilidad de compra, disponibilidad de chats/ asesorías *online* y promociones personalizadas. La posibilidad de pago en efectivo es considerada como la más valorada por el 35% de compradores en línea latinoamericanos (BlackSip, 2018); esto puede ser explicado por la falta de confianza en brindar información financiera en plataformas digitales y por el nivel de bancarización de la región. Además, relacionado a la falta de seguridad, en países como Chile, Argentina y Perú, en promedio el 75% de consumidores que investigan en Internet para comprar en el sector retail “considera interesante tener un asistente digital que los ayude a hacer compras, monitorear precios y/o pedir comida a domicilio” (Google & Kantar TNS, 2018, sp.).

Mientras que, en el canal *offline*, los consumidores valoran más a las opciones que brindan “una experiencia fluida y más personalizada que nunca” (Google & Kantar TNS, 2018, sp.). Se entiende experiencia fluida como menores tiempos de espera, menor tráfico y disposición de los productos de manera organizada y atractiva, ocasionando que el cliente tenga una experiencia placentera.

3.4. Decisión de compra del cliente latinoamericano.

Luego de que el cliente define el conjunto de opciones consideradas para su compra, este debe decidir por aquel producto y canal que cumplen mejor sus requerimientos y puede satisfacer sus necesidades. En el caso de Latinoamérica, los determinantes en la decisión de compra *online* son verificar el precio de los productos con detenimiento, elegir los productos en base a las imágenes, haber probado el producto antes, comprar una marca que tiene promociones y comprar las mismas marcas (BlackSip, 2019); por ello, estos determinantes serán claves al momento de la elección del canal en la decisión de compra, así como se tendrá en cuenta la categoría del producto, ya que a partir de ella, el consumidor valorará distintas características. Cabe resaltar que el 42% de latinoamericanos se encuentra dispuesto y está abierto a realizar compras *online*, particularmente bienes de consumo masivo (Nielsen, 2018). El aumento de esta cifra dependerá de la infraestructura y la evolución del retail. Estos determinantes podrán a prueba la credibilidad de los sitios webs, pues el 76% de usuarios latinoamericanos se enfoca en el diseño y rendimiento de un sitio web para emitir un juicio sobre la credibilidad de una empresa (Reyes, 2019).

Además, el dispositivo más utilizado por los latinoamericanos para realizar compras *online* son los smartphones alrededor de un 60%, siendo la categoría de la moda la más solicitada por este medio (BlackSip, 2019). No obstante, un obstáculo para realizar compras *online* continúa siendo la falta de confianza para pagar por internet- lo cual fue presentado en los retos del comercio *online*).

Por otro lado, los atributos que influyen en la decisión de compra en los puntos de venta son la cercanía de estos, la variedad de productos que ofrece, la rapidez del movimiento dentro del establecimiento y el diseño organizado de este (Nielsen, 2016). No obstante, el consumidor también puede optar por utilizar ambos canales mencionados para realizar sus compras; esto se evidencia en que el 47% de latinoamericanos están dispuestos a realizar compras *online* y recoger en la tienda su pedido (Nielsen, 2018).

A partir de lo mencionado, las razones que conllevan a la elección de un canal para realizar las compras será un determinante clave para encontrar las similitudes entre ambos canales, de tal forma que se puedan integrar en una estrategia omnicanal y atienda eficientemente y genere una experiencia agradable al consumidor.

3.5. Comportamiento post compra del cliente latinoamericano.

Por último, el proceso de compra termina con la etapa de comportamiento postcompra. En esta fase se incluyen situaciones de quejas, reclamos, sugerencias, devoluciones, etc. En el caso latinoamericano, respecto al canal *online*, el principal motivo de insatisfacción son las demoras del envío, ya que el 34% de clientes señalan que no recibieron los productos en la fecha que creyeron que lo harían. La segunda razón es el servicio al cliente, ya que el 17% señala que cuando se comunicaron por los canales de comunicación brindados por el vendedor, no recibieron respuesta oportuna. Cabe resaltar que, pese a que los clientes latinoamericanos no confían en los medios de pago en línea, los problemas por proceso de pago es la razón de insatisfacción menos frecuente con solo el 8% (BlackSip, 2018).

Respecto al canal *offline*, el 44% de latinoamericanos se siente insatisfecho con el proceso de devolución y/o cambio (Marín, 2017). Esto puede ser producto de que el consumidor no obtiene una respuesta inmediata, así como cuando el consumidor resulta afectado con la devolución de un producto. Además, el consumidor puede sentir insatisfacción en relación al pago de servicios adicionales luego de la compra como el costo por envío del producto; así, el 27% de consumidores no están dispuestos a pagar por un envío (Marín, 2017). En ese sentido, el *retailer* deberá informar al consumidor sobre estos servicios adicionales antes de realizar la compra, ya que ello produce insatisfacción y crea una imagen negativa sobre la experiencia de compra.

Lo mencionado muestra que los retailers pueden utilizar el canal *offline* y *online* para brindar una mejor experiencia post compra al cliente; ya que se puede beneficiar de una respuesta más rápida, contacto directo con el cliente, apertura de más canales de atención, mejor manejo de la mercadería, etc.

Luego de haber presentado la situación actual de los tipos de comercio en América Latina y el perfil y comportamiento de compra de su cliente, corresponde exponer cómo retailers latinoamericanos están atendiendo a su público objetivo mediante el uso de la estrategia omnicanal, a fin de relacionar todos los conceptos y variables expuestos hasta ahora para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación.

4. Uso de la estrategia omnicanal por parte de las empresas del sector retail en Latinoamérica.

En esta sección se analiza cómo empresas del sector retail utilizan la estrategia omnicanal para atender a su público objetivo; para esto, se presentan ejemplos de empresas

referentes en omnicanalidad que tiene operaciones en diferentes países de la región y atienden las diversas categorías del retail.

4.1. Caso Falabella: uso de la estrategia omnicanal en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México.

Falabella es un grupo empresarial que cuenta con negocios en retail (Falabella Retail), mejoramiento del hogar (Sodimac), supermercados (Tottus), finanzas (Banco Falabella), *retailment* y Linio (Falabella, 2019). Para fines de la presente investigación, es de interés centrarse en Falabella Retail, *retailer* enfocado en las categorías moda y tecnología, ya que esta se perfila como el competidor líder en el retail *online* y *offline* en América Latina, utilizando una estrategia omnicanal para la administración de sus canales (Falabella, 2019).

Esta empresa inició sus operaciones en el canal *offline*; sin embargo, a medida de las cambiantes necesidades del mercado, esta ha implementado gradualmente su canal *online* en Chile, Perú, Argentina, Brasil, Uruguay y México (Falabella, 2019). Actualmente, Falabella utiliza complementariamente sus canales para la creación de una experiencia de compra uniforme para el cliente; sin embargo, dado que, como se mencionó, el canal *online* tiene aún gran potencial de crecimiento en la región, la empresa sigue una estrategia de fortalecimiento de su canal *online* lo que genera que tome determinadas acciones diferentes al canal *offline* (Arzuaga, Lopera & Gutiérrez, 2015).

Respecto a los canales utilizados, Falabella cuenta con tiendas físicas, donde “no solo consideran la muestra de sus productos, sino también se visualizan diversos medios para facilitar la búsqueda al comprador, así como carteles, paneles con diversos mensajes, entre otros” (Castillo, 2018, p. 43); esto va acorde a la característica del canal *offline* que se mencionó en el marco teórico, dado que el punto de venta no solo sirve para dar información sobre el producto, sino sobre la empresa y su imagen, generando que el cliente tenga una experiencia agradable. Un aspecto que diferencia a Falabella de otros competidores es la integración del canal *online* en sus tiendas físicas, debido a que la empresa pone a disposición dentro de la tienda, módulos de “consulte su precio” y computadoras “compra aquí”. En los primeros, el cliente puede revisar información sobre la marca, precio regular y precio de oferta, ampliando así la cantidad de información que tiene a un menor esfuerzo; mientras que, en los segundos, el cliente puede realizar la compra del bien en la página web de la empresa (Castillo, 2018).

Esto último es un claro ejemplo de la omnicanalidad, ya que se permite que el cliente evalúe las características del producto en contacto directo con este, reduciendo la incertidumbre

que este podría sentir respecto al cumplimiento de sus expectativas; así mismo, si el cliente no encuentra un producto en stock, este puede adquirirlo por la web. Además, esto genera un menor tráfico de personas en los centros de caja y menores esfuerzos del personal, ya que los clientes pueden realizar este proceso individualmente.

Además de las tiendas físicas, Falabella cuenta con su página web por país, donde ofrece las diversas líneas de productos y resalta los beneficios de comprar en línea, como los precios y ofertas, comprar en línea y retirar en tienda, servicio de entrega rápido y económico, garantía, compra segura y rápida, y facilidad en los cambios y devoluciones (Castillo, 2018). La empresa al resaltar estos beneficios, busca que el cliente latinoamericano tenga una percepción de mayor seguridad y busca adaptar su oferta según los atributos valorados por el cliente en la determinación de su conjunto considerado.

La unión de estos dos canales en una estrategia omnicanal genera que el cliente pueda utilizar ambos canales durante el proceso de compra. Así, el cliente al identificar una necesidad, puede recurrir a la tienda física en búsqueda de información, pero también a la propia página web de la empresa, donde cuenta con información de las tiendas y horarios de atención, las especificaciones técnicas de los productos, información sobre la disponibilidad y la valoración realizada por otros clientes. Esto permite beneficiarse la gran cantidad de información que el cliente puede recolectar por el canal *online* y de la característica de tecnología social que este tiene; pero a la vez no priva al cliente de realizar la evaluación del producto de manera directa, brindando así la posibilidad de tomar decisiones de compra mejor informadas.

Dada la gran cantidad de información que Falabella pone a disposición, el cliente debe realizar la evaluación de sus alternativas. Entre los factores clave de la decisión de compra se encuentran los medios de pago disponibles; en este caso, la empresa pone a disposición pago mediante tarjeta de crédito, débito, pago en agencias bancarias a través de Pago Seguro y pago contra entrega según el país (Castillo, 2018). Esto puede ser explicado por la búsqueda de atracción a aquellos clientes que sienten desconfianza por brindar su información en línea y prefieren realizar el pago en efectivo; pero también a aquellos clientes que prefieren obtener mayores ofertas por medio del pago con tarjeta de crédito.

Así mismo, Falabella busca brindar promociones y precios coherentes entre el canal *online* y *offline*, debido a que, según el Gerente de Omnicanalidad de Falabella Colombia, el cliente al encontrar una promoción de la página web que no está activada en las tiendas físicas, puede tener la percepción de estar tratando con dos empresas distintas y perder el sentido de experiencia uniforme (Fegan, 2018, citado en Castillo, 2018). Sin embargo, es importante

señalar que la empresa sí genera determinadas promociones exclusivas para el canal *online*, como los “Cyber Mondays” (Arzuaga, 2015), dado que buscan incrementar el número de visitas a su página web, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes, debido a que el canal *online* cuenta con gran potencial para ser desarrollado en la región (Medina, 2018).

Otro factor relevante es la modalidad de entrega de los bienes, en este caso, Falabella ofrece la modalidad de “click and collect”, “la cual permite que los clientes no tengan problemas en recibir los productos y eliminar los costos adicionales cuando el producto es llevado a domicilio” (Medina, 2018, p. 24). Así, el cliente puede recoger en la tienda más cercana reduciendo el riesgo de incumplimiento de la entrega, para lo cual se cuenta con minis bodegas destinadas a la entrega de mercadería, o también puede solicitar el servicio delivery, el cual variará en plazos según la ciudad.

Una vez que el cliente evalúa las alternativas según los aspectos señalados, este realiza la compra ya sea por medio del canal *online* y *offline*. Luego de esto, Falabella pone a disposición del cliente canales de servicio post venta *offline* como *online*. Así, cuenta con un call center, llamado “fono compras”, área de atención al cliente en la misma tienda, las redes sociales y el servicio al cliente *online* (Arzuaga, 2018).

4.2. Caso Grupo Éxito: uso de la estrategia omnicanal en Colombia.

Grupo Éxito es una empresa retail multinacional dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, moda, electrodomésticos y entretenimiento en Colombia, Argentina, Brasil y Uruguay con nombres comerciales distintos; no obstante, para la presente investigación nos centraremos en el caso del Grupo Éxito en Colombia debido a que es el país más consolidado. En Colombia, esta empresa, actualmente, llega al consumidor mediante el desarrollo de estrategias multi marcas (Éxito, Carulla y Surtimax), multi formatos (varios formatos de cada marca que le permite atender mejor las necesidades de sus clientes), multi industrias y multinegocios. Para el presente trabajo, nos enfocaremos en la marca Éxito, así como en los canales en los cuales opera.

Con relación al comercio *offline*, Éxito opera por los formatos de supermercados, almacenes mayoristas, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia, siendo este último el que tiene un 74.6% de presencia en el sector retail colombiano (Euromonitor International, 2014, citado en Zuluaga, 2016). Este formato demuestra la prevalencia del canal *offline* por parte del consumidor debido a la cercanía y la accesibilidad a realizar compras rápidas.

Con relación al comercio *online*, Éxito cuenta con tres plataformas digitales mediante las cuales busca llegar a los diferentes segmentos del mercado colombiano. El motivo de la

diversidad de plataformas digitales que usa Éxito se debe principalmente a que los productos y servicios que ofrece son distintos por lo que cada plataforma busca brindar una facilidad de compra al consumidor a la vez que se ajusta a cada una de sus necesidades (Zuluaga, 2016).

En primer lugar, se encuentra el sitio web de Éxito en el cual se puede realizar transacciones en todas las categorías mencionados líneas arriba. Este sitio web ha experimentado un crecimiento de 468% con relación al número de pedidos (Grupo Éxito, 2014, citado en Zuluaga, 2016); esto conlleva a que Éxito sea reconocido como el líder en ventas *online* del sector *retail*. Esto demuestra la tendencia del consumidor colombiano a realizar compras *online*, pues la empresa transmite la idea de seguridad en las transacciones, así como brinda diversas opciones de pago lo cual se vuelve atractivo para el consumidor.

En segundo lugar, están el aplicativo móvil de Éxito lo cual le permite al consumidor realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento. En tercer lugar, las góndolas virtuales que consisten en la venta de productos a través de códigos QR, están ubicadas en zonas de alto tránsito; esto ha permitido que el consumidor compre escaneando el código QR y se realice la entrega en su propio domicilio sin costo alguno (Zuluaga, 2016).

En cuarto lugar, están los catálogos digitales que le permite a los consumidores acceder a los productos que no están exhibidos en sus puntos de venta (Casa de Bolsa, 2018). Finalmente, las ventas domicilio consiste en realizar pedidos telefónicamente o por medio de las plataformas digitales y que son entregados en el lugar que se le facilite al consumidor (Casa de Bolsa, 2018).

Todos los canales presentados tanto *offline* como *online* tienen como finalidad acercar la empresa al cliente; por ello, Éxito integra estos canales en una estrategia omnicanal en la cual busca utilizar la mayor cantidad de canales que le permite enfocarse en los diferentes segmentos de mercado con el propósito de ofrecer al cliente lo que necesita, en el momento que lo necesite y en el lugar que lo necesite (Zuluaga, 2016). Según un estudio realizado por el Grupo Éxito, esta estrategia omnicanal le ha permitido a Éxito tener un crecimiento del 33.4% con relación a sus ventas totales, siendo las ventas en el *marketplace*, con un 54.6% de las ventas, el canal principal que impulsa esta estrategia (Grupo Éxito, 2018).

Esto se evidencia cuando la empresa maneja su modelo de red logística del comercio electrónico, pues esta integra los pedidos realizados *online* y que serán entregados por tienda o en otro lugar según la disposición del cliente. Este modelo se basa en la entrega de productos a tiempo, así como la empresa ha habilitados puntos de venta en los cuales optimizan los espacios para entregar los pedidos *online*; estos establecimientos físicos han permitido “abastecer en una

instalación logística con el mismo inventario a 4 canales disponibles de venta” (Medina, 2018, p. 38).

La estrategia de pick up es utilizado por Éxito, ya que esta le da la opción al cliente de comprar los productos en cualquier lugar y poder recogerlo cuando quiera, “teniendo la seguridad de su compra al momento de recibir sus productos, y la oportunidad de inspeccionarlos y poder reclamar su garantía si alguno de los productos está en mal estado” (Medina, 2018, p. 39). Esta estrategia considera la cultura de la necesidad de inspeccionar los productos característicos del consumidor latinoamericano, así como le comunica una seguridad en las compras al consumidor que es desconfiado.

A su vez, Éxito ofrece todos los métodos de pago al consumidor, particularmente el pago contra entrega que consiste en pagar el producto cuando llegue a las manos del cliente (Medina, 2018). Esta estrategia que involucra este método de pago va dirigido a ese perfil del consumidor que no confía en brindar información financiera por Internet y que teme ser víctima de fraudes o estafas. Por ello, según las CCCE, el pago contra entrega es considerado el tercer ítem más valorado al momento de realizar compras por Internet en Colombia (2015, citado en Zuluaga, 2016).

El caso presentado de Éxito evidencia que la estrategia omnicanal logra integrar las diferentes características del perfil de sus clientes mediante la información que obtiene en todos los canales que conecta con el consumidor. Como se presentó, Éxito busca desarrollar las plataformas del comercio *online* de tal forma que se complementa con el canal *offline* para poder brindar una mejor experiencia de compra al consumidor.

4.3. Caso Walmart: uso de la estrategia omnicanal en México y Centroamérica.

Walmart es una empresa retail multinacional dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en México y Centroamérica. Actualmente, la empresa realiza sus operaciones por medio de sus tiendas físicas y sus canales digitales de tal forma que el consumidor pueda realizar sus compras de forma más rápida y sencilla según su disposición.

Con relación a Walmart en México, las ventas en los establecimientos físicos han crecido en un 8% con relación al año anterior (Walmart, 2016); esto se debe principalmente a que la empresa está en constante renovación y desarrollo de sus plataformas digitales de tal forma que el consumidor no tenga dificultades al momento de interactuar en ellos. En ese sentido, Walmart ha desarrollado quioscos de ecommerce en las tiendas físicas los cuales servirán para brindar información y atención a los clientes (Walmart, 2016). Así, también ha optado por ofrecer un servicio de Internet inalámbrico gratuito de tal forma que fortalezca e

incentiva la búsqueda de más opciones en sus canales digitales cuando el cliente este en los puntos de venta (Walmart, 2016). Estas acciones implementadas por Walmart representan la integración y complementariedad de los canales offline y online en una estrategia omnicanal.

En Centroamérica, las ventas en los establecimientos físicos han crecido en un 4.9% con relación al año anterior (Walmart, 2016); esto ha significado que Walmart ha ganado mayor participación en el sector retail en los países de esta región. Para este sector, Walmart ha establecido un programa llamado Global Promo que consiste en “vender productos de diferentes categorías en una modalidad combinada a un menor precio” (Walmart, 2016, p. 15) esperando una mayor aceptación de los consumidores. Esta estrategia resulta ser muy atractivo para el consumidor, ya que como se mencionó, el consumidor tiende a ser sensible con los precios al momento de decidir realizar una compra por los diferentes canales.

En líneas generales para ambos países, Walmart ha implementado la opción de realizar compras por los medios digitales y enviar los pedidos desde los puntos de venta físicos de tal forma que reduce los tiempos de entrega y los costos de envío y almacenaje. Esta estrategia permite aprovechar la capacidad de almacenaje de los puntos de venta físicos como se presentó en el marco teórico. Para ello, la empresa utiliza el Cross docking el cual le permite reponer el inventario necesario en el centros de almacén; este estrategia le permitirá facilitar el abastecimiento en los puntos de venta, reducir costos y atender a un mayor número de clientes (Medina, 2018). Así mismo, Walmart ha desarrollado una plataforma digital conocida como Talaria el cual funciona internamente y consiste en obtener un seguimiento a los tiempos y rutas de envío de las compras online (Medina, 2018).

Como parte de su estrategia omnicanal, Walmart ha decidido “aumentar el portafolio de productos en espacios limitados o en categorías de baja rotación” (Arzuaga et al., 2015, p. 31). Para ello, la empresa ha optado por presentar carteles los cuales incentivan a que los usuarios consulten el sitio web para obtener mayor información que no está disponible (Arzuaga et. al., 2015). Esta táctica que integra el canal *offline* y *online* busca incentivar a que el consumidor quien aún tiene cierta prevalencia por comprar en el canal offline, conozca los beneficios que puede obtener al visitar el sitio web y de esta forma, mejorar su experiencia de compra.

Así como se presenta en los otros ejemplos, Walmart permite que el consumidor compre online y realice el recojo de su pedido en los puntos de venta físico que se le conoce como Click and Pick. Un ejemplo claro de esto es el servicio Pick up Discount el cual consiste en ofrecer un descuento en productos seleccionados que solo están disponibles en el canal *online*, y que luego, son enviados a las tiendas donde son recogidos por el cliente, o también pueden optar por recibir

el pedido en su domicilio sin costo de envío (Medina, 2018). Estos servicios resultan ser atractivos para los consumidores urbanos, particularmente a los mexicanos, ya que como se mencionó, estos cuentan con un tiempo reducido para realizar compras de la forma tradicional, por lo cual optarán acceder a los sitios webs para agilizar este proceso. Asimismo, esta táctica le permitirá a Walmart recolectar e integrar la información de los productos más solicitados por cada canal lo cual le facilitará al momento de realizar el control de los inventarios en cada punto de venta.

Como se ha presentado, Walmart basa su estrategia omnicanal en desarrollar tácticas de logística integrada que permite recolectar la información de los canales *offline* y *online*. De esta forma, busca aprovechar los puntos de venta físicos como fuente de almacenamiento y distribución para el comercio *online* a la vez que despliega actividades dentro de los establecimientos que incentiva la compra *online*.

4.4. Caso SAME: uso de la estrategia omnicanal en Argentina.

SAME es una empresa retail dedicada a la comercialización de electrodomésticos en Argentina. Esta empresa, actualmente, realiza sus operaciones por medio de sus tiendas físicas y su canal web, lo que le ha permitido posicionarse entre los diez primeros retailers según ventas de su país.

El uso del canal web, según Jebson (2013, citado en Altina 2017), surgió como una forma de atender las necesidades de sus clientes, los cuales requerían recortar sus tiempos e incrementar la comodidad al realizar sus compras.

La propuesta de valor de SAME consiste en el uso complementario de su sucursal “shopping” y su sucursal virtual, la cual busca atender las necesidades de sus clientes mediante la omnicanalidad. Según estadísticas internas de la empresa (SAME, 2017 citado en Altina, 2017), el uso complementario de los canales le permiten reducir sus costos en personal, ya que, en el caso de la tienda virtual, requiere 10 puestos de trabajo para atender su demanda; mientras que en su formato de tienda física “shopping”, requiere de 45 trabajadores por tienda; esto se relaciona a las eficiencias operacionales que resultan del uso de la omnicanalidad, la cual le permite reducir el número de empleados al atender parte de su demanda por medio del canal *online*.

Respecto a los medios de pago que la empresa utiliza por sus canales, esta ofrece la opción de pagar con tarjeta de crédito, Mercado Pago, Todo Pago y pago contra entrega (SAME, 2017, citado en Altina, 2017). La empresa ofrece la opción de pago contra entrega a fin de reducir la desconfianza que siente el cliente por entregar su información financiera en

plataformas digitales, lo cual se definió como una característica del perfil del cliente latinoamericano.

Sin embargo, en el caso de SAME, cerca al 80% de las ventas por el canal *online* son pagadas con tarjeta de crédito, lo cual se debe, según la empresa a que sus clientes consideran un factor crítico en la decisión de compra la posibilidad de financiación por cuotas sin intereses. Esto va acorde a los factores críticos para definir el conjunto considerado, ya que, como se mencionó en el proceso de compra del cliente latinoamericano, este considera importante el precio en la evaluación de sus alternativas.

Otro factor que refleja su propuesta omnicanal es la posibilidad de que las compras realizadas por el app o la página web sean recogidas en tienda, en lugar de ser enviadas por delivery como sucede con los competidores *online*. Según la empresa, el 73% de los clientes que compran en línea (SAME, 2017, citado en Altina, 2017), eligen la opción “recojo yo”, acercándose al punto de venta físico, “donde disponen de la franja horaria del comercio, la conveniencia de la proximidad y la disponibilidad inmediata del producto en algunos casos” (Altina, 2017, p. 73). Esto genera beneficios operacionales para la empresa, ya que no incurren en costos de envío, lo cual, a la vez, genera la simplificación de su logística externa. Así mismo, permite que el cliente tenga una evidencia física, como el local y el encargado de la entrega, lo cual reduce la percepción de riesgo que podría tener.

En adición, como se presentó en el apartado de beneficios del comercio *online*, se encuentra el acceso a la información más rápido y a menor costo. En este sentido, SAME ofrece información de sus tiendas físicas, horarios de atención e información de contacto (Altina, 2017). Esto permite que el cliente pueda consultar información respecto al punto físico desde el canal *online*, agilizando así el proceso y obteniendo información uniforme por los dos canales.

Así mismo, SAME utiliza la omnicanalidad al dar la opción de que los clientes que compran en línea utilicen el punto físico para realizar actividades propias de la post compra. La empresa pone a disposición puntos de quejas, reclamos y/o devoluciones en la tienda (Altina, 2017); por lo que los clientes no tienen que esperar los tiempos que realizar una devolución tomaría si se gestionaría por el canal *online* y se tendría que esperar por el recojo del producto.

Además, para generar mayor comodidad para el cliente, SAME cuenta con un centro de atención al cliente, que concentra los reclamos y consultas que se realizan a su línea gratuita, correo electrónico y redes sociales (Altina, 2017). Esto permite que los clientes puedan contactarse con la empresa sin tener que acercarse a la tienda, reduciendo así los esfuerzos y el

tiempo invertido; además, genera que se reduzca el tráfico de personas en tienda, lo cual se mencionó es un factor clave en la gestión del canal *offline*.

Mediante un estudio, se evaluó el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la propuesta de SAME; el cual fue en una escala de 1 al 10 (donde 1 poco satisfecho y 10 muy satisfecho), los clientes señalaron que se encontraban en un nivel 7.73; siendo los aspectos que más valoraban la disponibilidad de información por ambos canales, variedad de productos y la sencillez del proceso de compra; mientras que el aspecto que obtuvo menor calificación fue el cumplimiento de los plazos de entrega en los casos de compras en línea y envío, lo cual puede ser considerado una causa por la que los clientes prefieren recoger en tienda sus pedidos.

En la siguiente tabla, se muestra que en el presente capítulo se buscó presentar cómo las empresas retailers están implementando la estrategia de comercio omnicanal en América Latina, por lo que a partir de los ejemplos de las empresas seleccionadas se puede señalar que la estrategia omnicanal brinda la oportunidad de atender al perfil particular del cliente latinoamericano y aquellos factores retadores que influyen en el proceso de compra de este. En el siguiente capítulo, se profundiza en las conclusiones respecto a la información presentada a lo largo de la investigación y se sugieren recomendaciones para futuras aplicaciones e investigaciones.

Tabla 4: Estrategia omnicanal de Falabella, Grupo Éxito, Walmart, SAME

	Falabella	Grupo Éxito	Walmart	SAME
Canales utilizados	-Tienda física (incluso en la tienda física hay punto de compra online) -Página web	-Tienda física -Sitio web -Marketplace -Aplicativo móvil -Catálogos digitales -Ventas a domicilio2	-Tienda física (Incluso en el punto de venta hay quioscos de ecommerce e internet inalámbrico gratuito) -Página web	- Sucursal Shopping - Sucursal Virtual: página web y app
Información disponible	-Información transversal entre canales -Puntos de consulta de precios y promociones en la tienda física -Foro de opiniones entre clientes	-Canal online: Información de productos disponibles que no se ubican en tienda -Ubicación de los puntos de venta físico, métodos de pago, horarios de las sucursales -Información sobre los distintos canales de venta del Grupo	-Información transversal de los datos del cliente -Canal offline: Información sobre la experiencia de compra, atributos físicos de los productos -Canal online: Seguimiento de los pedidos, sucursales	-Canal offline: información sobre atributos físicos del producto, información sobre el vendedor -Canal online: información de horarios sucursales, contacto, medios de pago, cambios y devoluciones.
Medios de pago	-Mobile POS -División del pago en varias tarjetas -Aplicación Móvil	-Efectivo -Tarjeta de crédito y débito -Pago contra entrega (en el caso de las ventas online) -Tarjeta del Grupo Éxito -Aplicación móvil	-Efectivo -Tarjeta de crédito -Tarjeta Walmart	-Tarjeta de crédito -Mercado Pago -Todo Pago -Pago contra entrega (en el caso de ventas en línea)
Entrega del bien	-Despacho desde tienda -Tracking online de pedidos -Reserva Online	-Entrega en domicilio o el punto en que se encuentra el cliente -Reserva online -Entrega en el punto de venta físico	-Recojo en tienda de compras online -Envío a domicilio	-Entrega en el punto físico al realizar la compra -Envío delivery -Recojo en tienda de compras online
Servicio postventa	-Omnicanalidad en el servicio al cliente -Garantía -Devoluciones -Cancelación de órdenes de compra	-Atención por línea telefónica gratuita -Chat en línea -Correo electrónico -Sitios webs -Centro de atención al cliente en los puntos de venta	-Línea telefónica gratuita -Centro de atención al cliente -Página web -Devoluciones	-Centro de atención al cliente en punto de venta -Línea telefónica gratuita -Correo electrónico -Redes sociales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a lo presentado a lo largo de esta investigación, a continuación, se exponen las principales conclusiones y su correspondientes recomendaciones respecto a los temas desarrollados.

En primer lugar, respecto al comercio *offline*, se puede concluir que se caracteriza, principalmente, por brindar la posibilidad de inspección directa de los atributos de los productos y la creación de experiencias de compra; sin embargo, esto es posible a través de la correcta capacitación de la fuerza de ventas y el manejo de la ubicación física y la estructura de costos. Por esto, el *retailer offline* debe gestionar factores críticos como la infraestructura del punto de venta, la relación entre vendedor- cliente y la capacitación de la fuerza de ventas, ya que de esto depende que la administración de la estructura de costos sea rentable para el *retailer* al atraer y retener a su público objetivo.

En segundo lugar, respecto al comercio *online*, se puede señalar que este beneficia al *retailer* y al cliente al contar con un oferta de mayor alcance que el comercio tradicional, la cual está disponible cuándo y dónde el cliente lo requiere; a la vez de poner a disposición mayor información para decisiones de compra y estrategias de competición mejor informadas. Por ello, se recomienda que el *retailer*, a partir del estudio de su público objetivo, cree una propuesta de valor en la que se tenga como enfoque la garantía y utilidad del servicio, el cuidado de la información proporcionada por el cliente y el cumplimiento de términos de entrega, a fin de que pueda absorber los beneficios operacionales como los menores costos fijos y menor inversión en la fuerza de ventas.

En tercer lugar, luego de revisar el comercio *offline* y *online*, se puede mencionar que ambas presentan divergencias en cuanto al manejo de la transparencia de la información, las interacciones de los actores involucrados y la estructura de costos que cada una plantea; no obstante, ambos canales logran converger cuando se menciona la necesidad de brindar una experiencia de compra y la complementariedad entre ambos canales como medios de comunicación y fuentes de información. En ese sentido, esta convergencia da lugar a la estrategia omnicanal de la cual se puede resaltar que crea un mayor valor y experiencia al cliente y reduce los conflictos que pueden surgir entre los canales generando mayor eficiencia operacional. Por ello, se recomienda que el *retailer* cuente con un alto grado de coordinación entre sus canales a fin que el cliente pueda percibir la uniformidad en la entrega de valor y la experiencia de compra.

En cuarto lugar, respecto al perfil del consumidor *retail* latinoamericano, se puede concluir que este se diferencia de los de otras regiones, principalmente, por el nivel de confianza que siente hacia la oferta de valor de los vendedores; el tratamiento de su información personal y financiera en las plataformas digitales; el nivel de ingresos, lo cual genera que sea un consumidor exigente con la relación calidad- precio; y los roles sociales que tienen en su entorno.

Por otro lado, respecto al proceso de compra de este cliente, se puede concluir que es muy influenciado por las opiniones de su entorno más cercano (por sobre los canales manejados por el *retailer*); prefiere buscar información en más de un canal, siendo su preferido el canal *offline* al permitirle evaluar directamente los atributos del producto, y que el esfuerzo invertido en esto es mayor según categorías de productos. Además, entre los factores más valorados por este cliente, se encuentra la disponibilidad de métodos de pago, la opción de recojo en tienda, las ofertas y la calidad del producto y/o servicio.

En quinto lugar, en base a los casos analizados en la presente investigación y en el perfil y comportamiento de compra del cliente latinoamericano, se puede señalar que el *retailer* debe considerar los bienes más consumidos por el cliente de esta región y desarrollar estrategias de motivación de necesidades que se adapten a este, tomando en consideración el nivel de confianza que este siente en los canales de comunicación administrados por el vendedor y enfocándose en el poder que su entorno inmediato tiene sobre su decisión.

Además, a partir de que el cliente de la región utiliza más de un canal para buscar información, los *retailers* deben aprovechar esta oportunidad para explotar los beneficios que tiene exponer de manera complementaria la información sobre sus productos por el canal *online* y *offline*. Por ello, esto requiere que el uso de ambos canales sea coherente, por lo que la estrategia omnicanal se vuelve aún más beneficiosa al dar una experiencia continua en la búsqueda de información.

Luego, con respecto a la decisión de compra, los *retailers* deben preocuparse por contar con una variedad de productos que cumplan con los factores más valorados por el cliente latinoamericano; a la vez que deben dotar a sus canales las características más valoradas, lo cual es aún más importante en una estrategia omnicanal al tener que crear una experiencia uniforme entre canales.

Así mismo, en la postventa, los *retailers* pueden utilizar el canal *offline* y *online* para brindar una mejor experiencia post compra al cliente; ya que se puede beneficiar de una

respuesta más rápida, contacto directo con el cliente, apertura de más canales de atención, mejor manejo de la mercadería, etc.

Finalmente, a partir de lo descrito, se muestra que la omnicanalidad es una estrategia comercial que logra adaptarse al perfil del consumidor latinoamericano, lo cual se demuestra por medio de los casos analizados que presentan cómo se están beneficiando de esta estrategia, tanto los clientes como *retailers*, y cómo se superan los retos que esta implica.

Por ello, se recomienda para futuras investigaciones el estudio de cómo los *retailers* omnicanales gestionan las implicancias estratégicas y retos logrando atraer y atender a su público objetivo diferenciándose de la competencia. Asimismo, resulta de interés conocer aquellos factores críticos en la decisión de compra del cliente latinoamericano, a fin de plantear la estrategia que mejor se adapte a él y permita aprovechar las sinergias creadas por el uso conjunto del canal *online* y *offline*.



REFERENCIAS

- Alqahtani, M., Al-Badi, A., & Mayhew, P. (2012). The enablers and disablers of e-commerce: consumers' perspectives. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 54(1), 1-24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235891397_The_Enablers_and_Disablers_of_E-Commerce_Consumers'_Perspectives
- Altina, M. (2017). *E-commerce: generando valor para el cliente. Estudio de caso en el sector electrodoméstico argentino*. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1003>
- Alvarez, E., Antayhua, M., & Velasco, D. (2019) Las prácticas de marketing minorista que influyen en la decisión de compra de los consumidores de un retail. Estudio de caso de tienda comercializadora de productos orgánicos nacionales, Thika Thani (Tesis de licenciatura Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14466>
- Arce, L. (2013). Brainketing: el marketing es sencillo, conquistar el cerebro de las personas es lo difícil. *Fondo Editorial*, (1), 1-268. Recuperado de https://es.slideshare.net/ivanss_3/brainketing-liliana-alvarado-universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas-upc
- Arce, M. & Cebollada, J. (2011). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs. tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados. *Elsevier*, 16(1), 108-122. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S113857581200062X?token=7BB103D3310E8A678F69066E7EAAB637C8B59047DD57191E94D1BEEA5CFA3A5E9633D90B88422840869E19AC2B3A468D>
- Arellano, R. (2010). Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica. *Pearson*, (1), 27-92.
- Arzuaga, A., Lopera, T., & Gutiérrez, D. (2015). *Modelo Estratégico para la Implementación de Omnicanalidad en Falabella de Colombia*. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/812>
- Bakos, J. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.180&rep=rep1&type=pdf>
- Barandarain, B. (2016). *La innovación en el comercio minorista*. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17207/INNOVACI%C3%93N%20EN%20EL%20COMERCIO%20MINORISTA.pdf?sequence=2>
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet= e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5893546>

Bellaiche, J., Chassaing, T., & Kapadia, S. (2013). The omnichannel opportunity for retailers. *BCG Perspectives*, 2013, 1-5. Recuperado de http://image-src.bcg.com/Images/BCG%20The%20Omnichannel%20Opportunity%20for%20Retailers%20Jul%202013_tcm89-95418.pdf

Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45. Recuperado de https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482621/17.3_MIT2014%20Bell.pdf

Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2017). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629-1651. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.2016.2684>

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016). *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*. *McKinsey Operations*, July, 1-8. Recuperado de <https://www.customercomms.com/blog/wp-content/uploads/mckinsey-article.pdf>

BlackSip (2017) *Estrategias de e-commerce para consumo masivo*. Recuperado de <http://content.blacksip.com/ebook-guia-para-empresas-de-consumo-masivo-como-vender-a-traves-de-e-commerce>

BlackSip (2018). *Reporte de industria: El e-commerce en Colombia 2018/ 2019*. Recuperado de http://content.blacksip.com/ebook_reporte_de_industria_ecommerce_en_colombia2018-0

BlackSip. (2019). *BlankIndex: Reporte del ecommerce en Colombia*. Recuperado de <http://content.blacksip.com/blackindex-report-de-e-commerce-en-colombia-2019>

BlackSip (2019) Los retos de ecommerce para 2019 en México. Recuperado de <http://content.blacksip.com/ebook-retos-del-e-commerce-para-2019-en-mexico>

BlackSip (2019) Reporte de industria: El ecommerce en México 2019- 2020. Recuperado de <https://content.blacksip.com/ecommercemexico2019>

Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Rahman, M. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT.

Budet, X. & Pérez, A. (2018). La logística como fuente de valor añadido al eCommerce. *Revista de economía, empresa y sociedad*, (9), 28-40. Recuperado de http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/09/Oikonomics_9_cast_OpenCMS_a4.pdf#page=28

Cangas, J., & Guzmán, M. (2010). *Marketing Digital—Tendencias En Su Apoyo Al E-Commerce Y Sugerencias De Implementación*. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/107997/ec-cangas_jp.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Capriotti, P. (2014). El punto de venta como espacio de relación emocional. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(2), 16-28. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2916>

Carro, R., & González, D. (2012). Localización de instalaciones. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, (13), 1-23. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1619/1/14_localizacion_instalaciones.pdf

Castro, A. (2017). *Distribución física y online: el caso de la categoría de producto como factor determinante en la elección de canal*. Recuperado de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19800/CastroTuñas%20_Alba_TFG_2017.pdf

Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216.

Casa de Bolsa (2018). *Grupo Éxito: Sector Consumo-Ventas Minoristas*. Recuperado de https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/5b4a2b42-180b-4612-9e9b-73bcaef7f6a8/Inicio+de+cobertura+Grupo+Éxito.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=5b4a2b42-180b-4612-9e9b-73bcaef7f6a8

Castillo, A. (2018). El rol de la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625248>

ComScore (2011) *El crecimiento de redes sociales en América Latina*. Recuperado de https://www.luismaram.com/wp-content/uploads/2011/09/Latin_America_Social_Networking_Study_2011_Final_Spanish.pdf

Datta, P. (2011). A preliminary study of ecommerce adoption in developing countries. *Information systems journal*, 21(1), 3-32. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220356563_A_preliminary_study_of_ecommerce_adoption_in_developing_countries

D'Andrea, G. (2003). Panorama del retail latinoamericano. *IAE Business School*, 1(2), 1-9. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/retail.pdf>

De Vicuña, J. (1996). La distribución comercial: opciones estratégicas. *ESIC editorial*, (2), 29-44. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HLwXz-NvVoEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=distribución+comercial+avanzada&ots=s2x8aPdqi&sig=kT6xaX8EowzBlTWHOqCpWap8f0k#v=onepage&q=distribución%20comercial%20avanzada&f=false>

Dickson, P., & Sawyer, A. (1990). The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of marketing*, 54(3), 42-53. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299005400304>

Falabella (2019) SACI Falabella Quiénes somos. Revisado 17 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>

Fernández, R., & Peral, D. (2006). Posibilidades del comercio electrónico en la era digital. *Hologramática*. Facultad de Ciencias Sociales, 3(4), 55-67. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Diego_Peral/publication/47341535_Posibilidades_del_comercio_electronico_en_la_era_digital/links/02bfe513f7ca1a34d4000000/Posibilidades-del-comercio-electronico-en-la-era-digital.pdf

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores. Recuperado de https://www.academia.edu/14415348/Libro_Estrategia-de-Marketing_Ferrell

Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60(6), 1434–1451. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2014.1951>

Godoy, S. (2015). *Factores críticos del ecommerce para las MYPES y PYMES limeñas*. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/766>

Goersch, D. (2002). *Multi-channel integration and its implications for retail web sites*. *ECIS 2002 Proceedings*, 11. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=ecis2002>

Gómez, A., García, N., Puente, J. & Mitre, M. (2004). Importancia del comercio electrónico y su incidencia en la logística de aprovisionamientos. *Ingeniería Industrial*, 25(2), 8. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/156>

Gómez, M., & Lorenzo, C. (2006). El desarrollo del comercio electrónico: el efecto de la ambientación en entornos virtuales. *ICE, Revista de Economía*, (828). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Miguel_Angel_Gomez-Borja/publication/28141213_El_desarrollo_del_comercio_electronico_el_efecto_de_la_ambientacion_en_entornos_virtuales/links/53f1d3630cf2711e0c46063d/El-desarrollo-del-comercio-electronico-el-efecto-de-la-ambientacion-en-entornos-virtuales.pdf

Google (2017). *Cómo los dispositivos móviles han redefinido el proceso de decisión de los consumidores hacia la compra*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/omnicanalidad/mobile-shoppers-consumer-decision-journey/>

Google (2017). *Momentos quiero-comprarlo: la creciente importancia de los móviles en el proceso de decisión*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/purchase-decision-mobile-growth/>

Google (2017). *Tendencias de compra en Latinoamérica: aprovecha el momento*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/tendencias-de-compra-en-latinoamerica-aprovecha-el-momento/>

Google (2018). *Video online: la mitad de Latinoamérica recurre a YouTube antes de comprar*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/video-online-la-mitad-de-latinoamerica-recurre-youtube-antes-de-comprar/>

Google & Kantar TNS (2018). *¿Cómo está cambiando la forma de comprar en retail, en la era de la asistencia?*. Fecha de consulta 02 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/como-esta-cambiando-la-forma-de-comprar-en-retail-en-la-era-de-la-asistencia/>

Google & Kantar TNS (2018). *El camino móvil hacia la compra en retail: cómo estar presente cuando los consumidores argentinos investigan online*. Fecha de consulta 02 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAsqueda/el-camino-movil-hacia-la-compra-en-retail-como-estar-presente-cuando-los-consumidores-argentinos-investigan-online/>

Google & Kantar TNS (2018). *El camino móvil hacia la compra en retail: cómo estar presente cuando los consumidores peruanos investigan online*. Fecha de consulta 02 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/el-camino-movil-hacia-la-compra-en-retail-como-estar-presente-cuando-los-consumidores-peruanos-investigan-online/>

Google & Kantar TNS (2018). *El camino móvil hacia la compra en retail: cómo estar presente cuando los consumidores chilenos investigan online*. Fecha de consulta 02 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAsqueda/el-camino-movil-hacia-la-compra-en-retail-como-estar-presente-cuando-los-consumidores-chilenos-investigan-online/>

Gozzer, J., González, D., & Tolsá, J. (2018). El nuevo consumidor latinoamericano: Cuestión de confianza. Análisis regional de seis sectores económicos. *Llorente & Cuenca*, (1), 1-25. Recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/170718_DI_ConsumerTrust_LatAm_ESP.pdf

Grohmann, B., Spangenberg, E. & Sprott, D. (2007). The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings. *Journal of Retailing*, 83(2), 237-245. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435907000206>

Grupo Éxito (2018). *Innovación como palanca de diferenciación: Informe Integrado 2018*. Recuperado de <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/asambleas/2018/marzo/Informe-integrado-Grupo-Exito-2018.pdf>

Gupta, A., Su, B., & Walter, Z. (2004). An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: A purchase-decision process perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 131-161. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228418890_An_Empirical_Study_of_Consumer_Switching_from_Traditional_to_Electronic_Channels_A_Purchase-Decision_Process_Perspective

Guerrero, M. (2014). El impacto del marketing electrónico en el Comercio Actual. *Revista FENopina*, (60), 1-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283489088_El_impacto_del_Marketing_Electronico_en_el_Comercio_Actual

Gusó, A. (2016). *Retail Marketing. Estrategias de marketing para los minoristas*. ESIC. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2pkkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=%22pu>

nto+de+venta+físico%22&ots=L3sVLkfWsb&sig=LrDEB8UaTNcnJ_6ak7_BDALA-xI#v=onepage&q=%22punto%20de%20venta%20físico%22&f=false

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration, *Journal of Retailing*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435914000979>

Kantar (2019). *2018: A year of record lows and all-time highs*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/2018-A-year-of-record-lows-and-all-time-highs-in-latam>

Kantar (2019). *El hogar latinoamericano ajusta su cinturón*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-hogar-latinoamericano-ajusta-su-cinturn#downloadThankyou>

Kantar (2018) *Tendencias del consumo en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Tendencias-del-consumo-en-Latinoamrica---2019>

Kantar (2018). *The new Latam shopper sets the pace of the FMCG market*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/The-new-Latam-shopper-sets-the-pace-of-the-FMCG-market>

Kantar (2019). *Winning Omnichannel: finding growth in reinvented retail*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/New-report--Winning-Omnichannel-to-grow-in-retail>

Keeney, R. (1999). The Value of Internet Commerce to the Customer. *Management Science*, 45(4), 533–542. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.45.4.533>

Kersmark, M. & Stanflud, L. (2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online y offline*. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A824960&dswid=-8120>

Kim, D., Ferrin, D., & Rao, H. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544–564. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923607001005>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing. [recurso electrónico]*. Pearson Educación. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.605495&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Laudon, K., & Traver, C. (2017). *E-commerce: business, technology, society*. Pearson Prentice Hall/Pearson Education. Recuperado de <http://repository.fue.edu.xmlui/handle/123456789/4464>

León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389.

López, D., & Monroy, A. (2013). El comercio electrónico de calidad: compromisos empresariales asumidos en beneficio del consumidor. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(47), 41-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81827443004.pdf>

Marín, A. (2017). *64% de los consumidores online prefiere la entrega de su pedido a domicilio*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.estamosenlinea.com/2017/11/20/64-los-consumidores-online-prefiere-la-entrega-pedido-domicilio/>

Martínez, I. (2005). La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online. Esic Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA3&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Medina, S. (2018). Estudio de las Estrategias de E-commerce desde el caso de las Empresas Multinacionales como El Grupo Éxito, Falabella, Dafnita, Amazon, Walmart y Zara (Tesis de licenciatura, Universidad Agustiniana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/362>

Melgarejo, E. & Velarde, D. (2018). Factores comerciales de bodegas y tiendas de conveniencia más valorados por el consumidor millennial en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13350/MELGAREJO_VEN TO_VELARDE_SOLIMANO..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mercier, P., Welch, D., & Crétenot, G. (2014). In omnichannel retail it's still about detail. *BCG perspectives*, 5(2), 1-4. Recuperado de http://image-src.bcg.com/Images/In_Omnichannel_Retail_Its_Still_About_Detail_Aug_2014_tcm58-82575.pdf

Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016). *Channel integration towards omnichannel management: a literature review*. Recuperado de <https://www.alexandria.unisg.ch/248768/>

Mosquera, A., Olarte, C., & Juaneda, E. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 92-114. Recuperado de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/1070>

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J., & Verhoef, P. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.317.9521&rep=rep1&type=pdf>

Nielsen (2014). *Intenciones de Compra Online se han duplicado desde 2011: Estudio Global Nielsen* Recuperado de <https://www.nielsen.com/ec/es/press-releases/2014/intenciones-de-compra-online/>

Nielsen (2016) *5 insights que necesitas saber sobre Latinoamérica: Estudio Global Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/uy/es/insights/report/2016/5-insights-que-necesitas-saber-sobre-Latinoamerica/>

Nielsen (2018) *Comercio conectado: Estudio Global Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Comercio20Conectado.pdf>

Nielsen (2017) *Reporte Nielsen sobre consumidores: Pockets of growth Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/ESP20Nielsen20Consumer20Report20May20201720VF.pdf>

Oh, L., Teo, H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of operations management*, 30(5), 368-381. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696312000277>

Ogliastri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos: Una investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana de Administración*, (25), 43-58. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71602504.pdf>

Ontiveros, D. (2013). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 229-239.

Pascual, M., Román, N., & Rodríguez, R. (2011). Desconfianza hacia la venta tradicional y electrónica: Un estudio sobre el perfil del consumidor desconfiado. *Universia Business Review*, (31), 132-154. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43320831006.pdf>

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/JEC1086-4415180400?needAccess=true>

Pizzolo, S. (2015). La era digital y la omnicanalidad: casos Falabella, Sodimac y Frávega (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés, Victoria, Argentina). Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11981/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Pizzolo%2c%20Sof%C3%ADa.pdf>

Prieto, J. (2010). Merchandising: La seducción en el punto de venta. *ECOE Ediciones*, (2), 3-34.

Puerto, N., & Rodríguez, Y. (2019). *Ventajas más comunes en la implementación de ecommerce que deben conocer las empresas en Colombia*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21399/PuertoVelasquezNestorRogers2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reyes, D. (2019). *AdWeek Latam: herramientas para maximizar las experiencias de los usuarios*. Fecha de consulta: 03 de noviembre del 2019. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/adweek-latam-herramientas-para-maximizar-las-experiencias-de-los-usuarios/>

Rigby, D., Miller, K., Chernoff, J., & Tager, S. (2012). *Omnichannel retailing: Digital disruption and retailer opportunities*. Bain Retail Holiday Newsletter. Recuperado de https://www.bain.com/contentassets/dca90a67cbfb470aaed8df662f3bb456/bain_brief_retail_holiday_newsletter_232_2012-2013new.pdf

Romero, M., Maldonado, C. & Núñez, L. (2018). *El nuevo paradigma de la omnicanalidad: Hacia la excelencia en la experiencia del cliente*. Minsait. Recuperado de https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/el nuevoparadigmadelao mnicanalidad.pdf

Sánchez, L. (2017). La influencia del punto de venta en el comportamiento del consumidor: Una aproximación mediante el modelo S-O-R (Tesis de Licenciatura, Universidade da Coruña, La Coruña, España). Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/19700>

Setó, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. *ESIC editorial*, (1), 1-32. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=tangibilidad+del+producto+retail&ots=Pk0YfHkXVn&sig=-1Tye5OT9uO415Ldn0mnihQBdJk#v=onepage&q&f=false>

Silva, R. (2009). Beneficios del comercio electrónico. *Perspectivas*, (24), 151-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160008.pdf>

Simon, P. (2017). Desafíos del comercio electrónico y el camino hacia la omnicanalidad (Tesis de maestría, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11187>

Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85-109. Recuperado de <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n1p85>

Staflund, L., & Kersmark, M. (2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline*. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A824960&dswid=7092>

Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jdm.3240093>

Torres, V. (2015). *Defensa de la competencia: competencia desleal en el comercio online*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47897/1/Defensa_de_la_competencia_la_competencia_desleal_en_e_TORRES_CANTO_VERONICA.pdf

Trenz, M. (2015) *Multichannel Commerce: a consumer perspective on the integration of physical and electronic channel*. Suiza: Springer. Recuperado de <https://link.springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/book/10.1007%2F978-3-319-16115-0>

Vargas, C. (2011) *El comercio electrónico: estrategia para la incursión de las empresas colombianas en el mercado internacional*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3623/VargasRamirezClaudiaMarcela2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217-229. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518302026>

Walmart (2016). *Enfocados en nuestra Estrategia: Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa*. Recuperado de <https://cdn.corporate.walmart.com/bc/e7/bbc551834c078bdc8300cb6f9c76/walmex-ia-2016.pdf>

Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228138120_Crafting_Integrated_Multichannel_Retailing_Strategies

Zuluaga, C. (2016). Grupo Éxito: cómo el comercio electrónico toma fuerza en Colombia. *Ploutos*, 5(2), 28-41. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1490>